



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale in “Strategia Management & Controllo”

LE STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE E DI INNOVAZIONE STRATEGICA: IL CASO STONEX ONE

Relatore

Chiar.mo Prof. Silvio Bianchi Martini

Candidato

Andrea Sensi

Anno Accademico 2015/2016

*A mia madre, mio padre e Monica
che mi hanno dato la serenità per
raggiungere questo traguardo.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	6
--------------------------	----------

CAPITOLO 1 – DINAMICHE DI SETTORE E INNOVAZIONE STRATEGICA.....	8
--	----------

1.1 Le dinamiche di settore.....	8
1.1.1 Le dinamiche congiunturali.....	9
1.1.2 Le dinamiche permanenti.....	10
1.2 L'innovazione strategica.....	16
1.2.1 Dimensioni di innovazione.....	19
1.3 La strategia di diversificazione.....	29
1.3.1 Tipi di diversificazioni.....	32
1.3.2 Motivazioni del processo.....	37
1.3.3 Modalità di implementazione della strategia.....	45
1.3.4 Rapporto tra diversificazione e performance aziendali.....	52
1.3.5 Considerazioni conclusive.....	55

CAPITOLO 2 – IL SETTORE SMARTPHONE.....	63
--	-----------

2.1 Analisi settore smartphone.....	63
2.1.1 Descrizione.....	63
2.1.2 Evoluzione dello smartphone in Italia.....	72
2.2 Dinamiche di settore.....	79

CAPITOLO 3 – ANALISI CASO AZIENDALE: STONEX ONE...85

3.1 Introduzione a Stonex.....	98
3.1.1 Orientamento Strategico di Fondo: definizione.....	101
3.1.2 OSF di Stonex: tratti caratteristici.....	108
3.2 Processo di diversificazione: Incentivi e motivazioni all'ingresso nel settore.....	113
3.2.1 Strategia di ingresso nel mercato.....	117
3.3 Stonex One.....	121
3.3.1 Strategia competitiva: tratti peculiari.....	121
3.3.2 Innovazione strategica: analisi delle tre dimensioni.....	128
3.4 Confronto con i concorrenti.....	137
 CONCLUSIONI.....	 140
BIBLIOGRAFIA.....	145
SITOGRAFIA.....	147

INTRODUZIONE

Lo smartphone rappresenta uno dei prodotti tecnologici più conosciuti, diventa noto al grande pubblico con il successo che l'Iphone di Apple riscuote nel mercato di massa, ma in realtà già nel 1993 IBM immise nel mercato il primo modello di telefono con funzioni allargate. L'IBM-SIMON rappresenta il primo vero tentativo dell'industria tecnologica di creare un dispositivo mobile touchscreen che fosse in grado di fare telefonate, di spedire Fax e di avere le funzioni dell'agenda PDA. Questo era un prodotto destinato ai clienti business visto gli elevati costi di comunicazione e d'acquisto. Il vero ostacolo al successo del prodotto è stato la mentalità di quegli anni che rendeva difficile concepire la necessità di avere un telefono tutto fare, inoltre la comunicazione viaggiava ancora nel canale classico della televisione e le stesse compagnie telefoniche non vedevano un dispositivo simile come un prodotto di massa.

In meno di venti anni siamo passati da rudimentali apparecchi a moderni gioielli della tecnologia attuale che sono sottili, veloci e sempre meno legati alla concezione tradizionale di telefono.

Il processo di sviluppo dello smartphone ha rivoluzionato il mondo della tecnologia, della comunicazione e anche dell'intrattenimento.

Tramite la tesi cerco di analizzare le caratteristiche del settore degli smartphone e di come questo prodotto sia passato da essere un bene di lusso a una commodities. Proprio da questo punto sono partito con la mia analisi, andando poi a focalizzare l'attenzione su Smartphone Innovations ovvero una piccola realtà italiana che nasce dal desiderio di diversificazione messo in atto da un gruppo aziendale guidato da Davide Erba.

La finalità dell'analisi è di vedere i caratteri strategici distintivi che una piccola impresa italiana ha adottato per fare il proprio ingresso ed espandersi in questo settore. Sarà posta l'attenzione sul processo di diversificazione attuato, ma

soprattutto sullo sviluppo del progetto Stonex One, il quale presenta dei tratti peculiari che credo sia opportuno analizzare.

Per andare a studiare questo tema ho deciso di impostare il mio lavoro in tre capitoli.

Il primo capitolo riguarderà da un punto di vista teorico le dinamiche competitive che possono interessare un settore, il processo di diversificazione e d'innovazione strategica che un'azienda può decidere di attuare. Dopo aver illustrato questi argomenti incentrerò il secondo capitolo sull'introduzione del settore smartphone. Sarà svolta un'analisi sui segmenti che lo compongono, sull'evoluzione che il prodotto ha avuto, ma in particolare sulle attuali dinamiche che lo stanno interessando. Saranno presi in considerazione più analiticamente il comportamento dei consumatori e le caratteristiche del settore restringendo l'analisi solo al territorio italiano.

Nel terzo capitolo sarà descritta l'azienda presa in esame in tutti gli aspetti che la caratterizzano. Saranno applicati al caso concreto i concetti teorici affrontati nei precedenti capitoli e gli strumenti di analisi necessari allo studio dei tratti peculiari della strategia di diversificazione adottata.

In particolar modo sarà preso in esame lo sviluppo del progetto Stonex One che è l'ultimo realizzato dall'impresa, il quale si distingue per alcune peculiarità che credo sia interessante approfondire.

CAPITOLO 1 – DINAMICHE DI SETTORE E INNOVAZIONE STRATEGICA

1.1 Le dinamiche di settore

L'azienda quando si approccia alla formulazione della strategia, deve tenere conto dello scenario in cui essa è inserita e delle conseguenze che l'evoluzione dell'ambiente generano all'interno della gestione aziendale. La strategia non può essere vista come percorso a senso unico che l'azienda decide e mette in atto.

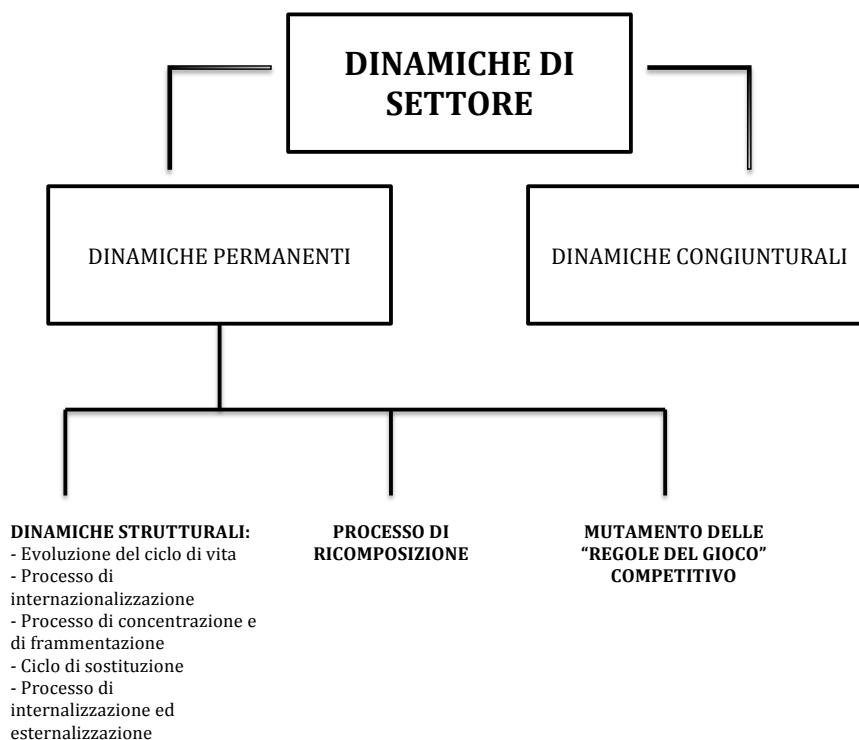
Le dinamiche competitive che caratterizzano il settore di appartenenza impongono una rivisitazione delle decisioni di investimento/disinvestimento e determinano un ripensamento sulla strategia competitiva da attuare. Per comprendere meglio le dinamiche che hanno interessato il settore smartphone e gli influssi sulle strategie delle imprese operanti, è necessario dare una definizione delle dinamiche competitive e di come esse si possono classificare.

In prima analisi le dinamiche competitive si dividono in :

- Dinamiche congiunturali
- Dinamiche permanenti

1.1.1 Le dinamiche congiunturali

Lo scenario in cui opera un'entità aziendale può essere interessato da numerose dinamiche di tipo congiunturale, che influenzano solo momentaneamente i rapporti tra gli attori presenti, non riuscendo a cambiarne le caratteristiche di base e la redditività strutturale. Esse determinano solo una modifica temporanea del settore, che nel medio-lungo termine riacquisirà i suoi connotati originari, quindi, pur generando un impatto sul c/e non determinano un ripensamento della formula imprenditoriale, ma l'azienda deve cercare di trarre beneficio o difendersi dal fenomeno. La strategia competitiva attuata dall'impresa deve permetterle di affrontare indenne le dinamiche congiunturali che si manifestano nel settore, soprattutto, quando esse sono molto frequenti. La gestione di queste dinamiche presuppone una strategia competitiva flessibile. La flessibilità di cui necessita l'azienda per affrontare i cambiamenti momentanei dell'ambito competitivo, si concretizza in apposite scelte di configurazione del sistema attività, ad esempio, le variazioni dei gusti dei consumatori possono essere gestite tramite lo sviluppo delle attività commerciali in mercati caratterizzati da orientamenti non omogenei, le oscillazioni del tasso di cambio richiedono delle



attività non troppo concentrate dal punto di vista geografico, invece, le variazioni dei volumi di vendita si possono affrontare con attività operative non eccessivamente rigide. Quindi le dinamiche congiunturali, necessitano un giusto ricorso a degli ammortizzatori, volti ad assorbire questi fenomeni, soprattutto quando sono repentine e hanno un'ampiezza tale da generare effetti disastrosi. È molto importante che l'impresa abbia ben chiaro quali sono i fenomeni congiunturali al fine di evitare di commettere errori che possono derivare: dall'errato peso che viene assegnato all'impatto del fenomeno o dal considerare fenomeni congiunturali come permanenti¹ e viceversa.

L'individuazione delle dinamiche congiunturali che possono interessare l'ambito di appartenenza può essere fatta ricostruendo le fluttuazioni che hanno interessato il mercato in passato e dall'analisi delle caratteristiche strutturali da cui tale dinamiche dipendono, ne sono un esempio l'elevata sensibilità della domanda al variare dei gusti e degli stili di vita.

1.1.2 Le dinamiche permanenti

Gli effetti prodotti dalla variazione permanente della struttura del settore sono diversi da quelli generati da fenomeni di carattere congiunturale. Diversamente dalle dinamiche congiunturali, le dinamiche permanenti sottendono una variazione permanente dello spazio economico e operativo del settore, che a sua volta genera un mutamento della redditività strutturale. È necessario considerare che inoltre si vanno a cambiare i termini da considerare per valutare le performance aziendali e quelli che influiscono sulle decisioni di investimento/disinvestimento. Un'altra distinzione rispetto alle dinamiche congiunturali, sta nel fatto che in quelle di carattere permanente gli interventi volti ad assicurare maggiore flessibilità non sono sufficienti a garantire il passaggio indenne di questi fenomeni, infatti, in queste situazioni sarà necessario un vero e proprio ripensamento dell'impostazione strategica al fine di assecondare o anticipare le modifiche permanenti del settore. Le dinamiche

¹ Per esempio scambiare le variazioni di tasso di cambio come permanenti, causano gravi perdite nel c/e.

permanenti si vengono a generare in seguito al verificarsi di vari fenomeni quali ad esempio: cambiamento di una o più variabile tecnico-economica di base del settore^{II}, mutamento del contesto macroeconomico, modifiche dei settori posti a monte o a valle rispetto a quello considerato e inoltre possono scaturire dai comportamenti adottati dai singoli competitor operanti nel settore che determinano un mutamento delle modalità competitive.

Le dinamiche permanenti si possono suddividere a loro volta in tre categorie:

- a. Dinamiche strutturali
- b. Processo di ricomposizione di più settori
- c. Cambiamento delle regole competitive

Dinamiche strutturali

Queste dinamiche solitamente vanno ad identificare cinque fenomeni evolutivi:

1. ciclo di vita: il settore si caratterizza per un proprio ciclo di vita ideale, le cui fasi sono in funzione dello sviluppo temporale delle vendite e sono caratterizzate da un diverso tasso di sviluppo: nella fase di introduzione i nuovi prodotti hanno uno sviluppo limitato, in quanto, essendo in una fase iniziale, si riscontreranno delle difficoltà nel superare l'inerzia da parte dei consumatori; nella successiva fase di sviluppo il prodotto si afferma presso un numero crescente di consumatori portando il tasso di sviluppo delle vendite ad un forte incremento; la fase di maturità si caratterizza per una domanda da parte di nuovi consumatori che tende ad annullarsi, l'unica che rimane è la domanda di sostituzione, quindi il tasso di crescita delle vendite tende a stabilizzarsi; in fase di declino le vendite del settore diminuiscono a causa dell'affermazione di prodotti sostitutivi. Questo percorso illustrato rappresenta un modello ideale, che nella realtà non

^{II} Per cambiamento delle variabili tecnico-economiche di base si intende lo sviluppo di innovazioni tecnologiche, variazione nei gusti dei consumatori e degli stili di vita.

necessariamente viene seguito completamente, infatti, si possono riscontrare delle diversità inerenti la mancanza e il ripetersi di alcune fasi ed inoltre le fasi possono avere durata e intensità diverse. Comunque l'evoluzione del settore, quindi il suo passaggio tra le diverse fasi, determina il cambiamento delle caratteristiche di base, della struttura e del sistema competitivo del business con influenze sulla redditività media di lungo periodo, quindi impone una rivisitazione della strategia attuata. La redditività media di settore assume valori completamente diversi tra una fase e l'altra e quindi va considerata quando si valuta il posizionamento strategico attuale e quando si formula la strategia competitiva. All'interno dei processi evolutivi del settore, l'evoluzione del ciclo di vita assume un'importanza maggiore, in quanto, oltre a modificare le caratteristiche strutturali può essere alla base di un dinamismo lungo altre direttrici evolutive.

2. Processo di internazionalizzazione: si manifesta con l'aumento del dispiegamento geografico del sistema attività delle imprese operanti nel settore, facendo passare la struttura dell'ambiente competitivo da locale a una multi-domestica e da una struttura multi-domestica a una globale^{III}. Il cambiamento del grado di internazionalizzazione genera variazioni strutturali del business, a causa della conseguente modifica dei rapporti di forza tra gli attori del sistema competitivo, la quale a sua volta influisce sulla redditività media di lungo periodo. La crescente internazionalizzazione di un settore può generare fenomeni come la variazione dei rapporti di forza tra le imprese del settore e i loro distributori/fornitori, un accrescimento delle barriere all'entrata, che quindi determinano il cambiamento dello spazio operativo ed economico. Le imprese di fronte a questo fenomeno si trovano obbligate ad adeguare la strategia competitiva. Il passaggio da una struttura multi-domestica a

^{III} Il passaggio da una struttura multi-domestica a una globale può derivare dal cambiamento del grado di integrazione dei mercati dei diversi paesi.

una globale può risultare fatale per le imprese che non riescono ad adattare la propria strategia e il proprio sistema attività.

3. Processo di concentrazione e frammentazione del settore: si realizzano quando varia il numero di concorrenti nel business, nel caso della concentrazione il numero degli attori diminuisce ed aumenta la loro dimensione, nel caso della frammentazione aumenta il numero di player ma diminuisce la dimensione. La variazione del grado di concentrazione e di frammentazione genera mutamenti strutturali del business, si pensi come questi fenomeni generino una modifica del numero di concorrenti, del loro peso relativo rispetto ai clienti e ai fornitori e soprattutto il livello delle barriere all'entrata, quindi si possono registrare variazioni permanenti dello spazio economico ed operativo. In particolare l'aumento del grado di concentrazione delle imprese operanti nel settore e quindi la loro conseguente crescita dimensionale porterà il settore a segnare la concentrazione massima possibile e questo può determinare lo spiazzamento delle imprese che non hanno saputo reggere i ritmi di crescita.
4. Il ciclo di sostituzione: corrisponde al progressivo spostamento della domanda tra business attigui in ragione della diversa appetibilità che i sistemi prodotto presentano rispetto al soddisfacimento di una medesima esigenza. Il cambiamento si genera da uno spostamento della convenienza relativa tra prodotti di diversi business. La velocità del cambiamento è in funzione del divario di convenienza, della disponibilità dei consumatori al cambiamento e del grado di sostituibilità tecnico-funzionale dei prodotti. Il verificarsi di questo fenomeno causa la modifica strutturale del settore, in modo particolare del suo spazio operativo/economico, quindi la variazione della redditività media di lungo periodo, imponendo alle imprese operanti la trasformazione della strategia.
5. Processo di internalizzazione ed esternalizzazione: si verifica a seguito del mutamento del livello di integrazione verticale delle aziende operanti nel business a causa della diversa convenienza all'internalizzazione o

all'esternalizzazione. L'evoluzione del business in questa direttrice determina variazioni delle condizioni strutturali e della redditività di medio-lungo periodo, difatti, si modificano la dimensione e il grado di rigidità degli attori, si causa la variazione nei rapporti di forza con i clienti e fornitori e del livello di barriere all'entrata. Anche in questo caso si registrerà un calo delle performance delle imprese che non adeguano la loro strategia competitiva alla diversa situazione.

I fenomeni analizzati, sono accumulati dalla capacità di generare variazioni strutturali del business, ma non tutti i settori ne sono interessati e dove si verificano non necessariamente si manifestano in maniera lineare. Anche in assenza di questi fenomeni, l'azienda deve tenere conto della loro possibile manifestazione e cercare di immaginarne la direzione al fine di anticiparli o di rispondere in modo tempestivo, efficace ed efficiente.

Processo di ricomposizione di più settori

Una variazione permanente della struttura del business può essere causata dal processo di ricomposizione, il quale consiste nell'aggregazione o integrazione di settori preesistenti in un unico nuovo ambito competitivo. Alla fine del processo di ricomposizione si ha una formazione di un nuovo ambito competitivo caratterizzato da confini diversi, da diverse caratteristiche e altre condizioni di equilibrio. I processi in questione hanno origine a seguito dello sviluppo di innovazioni tecnologiche o dall'estensione dell'applicazione di tecnologie esistenti.

Il processo di ricomposizione di più settori modifica la redditività strutturale dell'ambito competitivo che prima poteva essere concepito come settore autonomo e quindi impone la rivisitazione della strategia competitiva delle imprese che operavano nel precedente ambito competitivo. Nel nuovo contesto i vantaggi competitivi acquisiti nel precedente ambito possono essere superati e non più rilevanti, così come il sistema attività può risultare inadeguato.

Cambiamento delle regole competitive

Il mutamento delle regole del gioco competitivo o delle modalità concorrenziali prevalenti in un ambito, determina la variazione del sistema competitivo nel suo complesso. All'interno del business si vengono ad affermare delle regole del gioco competitivo cioè delle modalità strutturali, solitamente stabili, secondo le quali si svolge la competizione. Queste regole si diffondono tra i vari players del business, che le conoscono e le condividono. Le motivazioni per cui si affermano queste regole competitive sono diverse:

- l'affermazione di uno o più leader di successo: all'interno del business vengono ad emergere diversi approcci strategici, fino a che non si afferma un leader capace di controllare e determinare gli andamenti di mercato. Quando si verifica questo, gli standard tecnici, di qualità e di servizio del leader diventano un modello di riferimento degli altri concorrenti di mercato, al quale si devono adeguare per rendersi visibili. Inoltre si genera un vero e proprio processo imitativo delle norme comportamentali dell'operatore di successo;
- la progressiva incorporazione delle regole comportamentali nelle scelte di configurazione del sistema attività aziendali e nella filosofia gestionale diffusa nel settore. Le azioni degli attori del business tendono ad essere coerenti con le regole competitive al fine di andare a massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle attività. I comportamenti usati vengono progressivamente interiorizzati dagli attori del business entrando a far parte di una filosofia gestionale condivisa ed accettata. L'assimilazione di questi comportamenti genera un ostacolo al cambiamento e tende a rafforzare i modelli competitivi affermati nel settore.

Le regole del gioco non sono però immutabili, la modifica può essere generata da modifiche strutturali del settore o può essere portata da un'innovazione strategica introdotta nel confronto competitivo. Nel primo caso, questa situazione può generare processi di ricomposizione o essere la causa scatenante di dinamiche strutturali. Nel caso di introduzione di un'innovazione strategica, la redditività strutturale del settore rimane invariata, ma si vede modificare il

successo riscosso dai diversi concorrenti, infatti chi sfrutterà o si adeguerà all'innovazione manterrà o migliorerà le performance, gli altri incapaci di prendere contromisure verranno estromessi dal settore.

Il cambiamento delle regole del gioco competitivo può essere operata:

1. Da un'azienda proveniente da un diverso business che, essendo libera dai condizionamenti propri del business e avvantaggiata da competenze diverse, può modificare il modello di riferimento senza incontrare troppe resistenze.
2. Da un'azienda già operante nel business, che trovandosi in posizione di debolezza rispetto ai modelli competitivi prevalenti, sviluppa una formula competitiva differente con l'intento di porre rimedio al proprio svantaggio.
3. Dall'azienda leader, la quale cerca di evitare che altri concorrenti possano insidiare la sua posizione attraverso un processo emulativo.

1.2 L'innovazione strategica

Le dinamiche di settore analizzate nel precedente paragrafo, introducono un altro tema che è quello dell'innovazione strategica, difatti, proprio quest'ultima può essere l'elemento di discontinuità che genera cambiamenti dell'ambiente competitivo. L'innovazione, dato il grande peso strategico ricoperto, la multidimensionalità degli aspetti di progettazione e realizzazione, la trasversalità nei confronti del contesto organizzativo e la complessità gestionale, costituiscono un fenomeno ampio. Obiettivo di questo lavoro non è quello di illustrare tutte le teorie sull'innovazione che si sono susseguite nel tempo, ma nonostante ciò, è parimenti necessario andare brevemente ad enunciare la prima teoria sull'innovazione elaborata da Schumpeter. Quest'ultimo è stato il primo a fornire una visione dinamica del processo innovativo e ne ha analizzato l'importanza all'interno delle economie industriali. Secondo l'autore l'innovazione rappresenta la determinante dello sviluppo economico necessaria a distruggere l'equilibrio stazionario. Secondo Schumpeter l'innovazione rappresenta la sintesi tra una nuova combinazione di mezzi di produzione, la creazione di nuove forme organizzative, l'apertura di nuovi mercati e la

conquista di nuove fonti di approvvigionamento. Lo sviluppo è interpretato in base all'introduzione di nuove combinazioni produttive all'interno del sistema economico e si articola in:

- a) Innovazione di prodotto: rappresenta l'introduzione di un bene o un servizio, nuovo o migliorato considerevolmente nelle sue caratteristiche e negli usi per cui viene realizzato^{IV}
- b) Innovazione di processo: è l'implementazione di un nuovo o considerevolmente migliorato metodo di produzione o di distribuzione^V
- c) Innovazione legata a nuovi mercati non ancora esplorati
- d) Innovazione organizzativa: consiste nell'implementazione di uno nuovo metodo organizzativo nelle pratiche commerciali dell'azienda, nel luogo di lavoro, nell'organizzazione e nelle relazioni esterne
- e) Innovazione nelle fonti di approvvigionamento

A queste tipologie di innovazione si aggiunge qualsiasi altro modo di fare le cose diversamente in campo economico.

Schumpeter non si limita a quest' articolazione del processo innovativo, ma esso è descritto come un processo con tre caratteristiche principali, che sono quelle dell'esito incerto, della razionalità limitata dell'imprenditore e del raggruppamento delle innovazioni nel tempo ed in specifici settori. L'innovazione è vista come *processo con esito incerto* in quanto può essere compresa solo ex-post mai ex-ante, cioè non può essere mai prevista, inoltre la razionalità limitata sia dell'imprenditore che dell'impresa innovatrice rende impossibile individuare una soluzione ottimale per l'attività innovativa e per tale motivo le strategie innovative delle imprese saranno molto diverse. L'ultima caratteristica del processo innovativo secondo Schumpeter è che le innovazioni non sono eventi isolati e non sono distribuite in maniera uniforme nel tempo, ma contrariamente si manifestano a grappoli ed in più si concentrano in alcuni settori

^{IV} Si comprende miglioramenti sostanziali nelle caratteristiche tecniche, nella componentistica, nei materiali, nel software incorporato e nelle caratteristiche funzionali.

^V Si includono anche variazioni rilevanti nelle tecniche, nella tecnologia, nelle attrezzature e/o nel software.

non in tutto il sistema economico. L'autore sottolinea la centralità dell'innovazione all'interno della dinamica economica, la discontinuità e la disarmonia del mutamento industriale e l'importanza dell'imprenditore nel processo innovativo. Queste assunzioni portano a distinguere l'innovazione dall'invenzione. Secondo Schumpeter l'invenzione concepita come acquisizione di nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche applicabili alla produzione diventa innovazione nel momento in cui si sfruttano economicamente le conoscenze, introducendo un nuovo metodo produttivo e un nuovo prodotto ed inoltre l'innovazione consiste nel far qualcosa di nuovo nel sistema economico e non per forza si lega all'invenzione.

Discostandoci dalla teoria fornitaci da Schumpeter, possiamo arrivare a considerare il processo innovativo come fattore critico di successo per l'impresa, in quanto essa è sempre interessata dal cambiamento e l'unica via per rimanere competitiva è essere sottoposta ad innovazione^{VI}. Difatti il processo d'innovazione è utilizzato per resistere alle pressioni della concorrenza, per adeguarsi alle variazioni della domanda di mercato, per soddisfare nuovi bisogni da parte della clientela, ma in particolar modo l'obiettivo è di aumentare il successo dell'impresa, di renderla maggiormente competitiva. L'innovazione anche se è spesso legata alla tecnologia, non si applica solo all'ambito tecnico ma ad ogni settore. Le organizzazioni nell'attuale turbolento e competitivo scenario economico, di fronte ai mutevoli fabbisogni del mercato sono chiamate continuamente a innovare le strategie, la struttura, i metodi operativi, il modello di business e gli strumenti gestionali. Infatti il successo aziendale dipende dalla capacità aziendale nella formulazione di strategie diverse dalla concorrenza.

^{VI} Il termine innovazione non va confuso con quello di invenzione, difatti, quest'ultimo rappresenta il risultato del tentativo di creare qualcosa che precedentemente non esisteva nella cultura umana e in natura ed è inoltre l'input da cui deriva l'innovazione. In maniera più analitica l'innovazione rappresenta l'applicazione concreta di un'invenzione o di una idea, essa riguarda un processo o un prodotto che garantisce risultati e benefici migliori apportando progresso sociale.

L'impresa s'impegna nell'innovazione perché vuole sostenere e aumentare la propria capacità competitiva, la quale necessita di due elementi^{VII}:

- Un adeguato posizionamento attuale di costo e di valore in rapporto alla concorrenza
- Sostenibilità dinamica ovvero permanenza nel tempo

La necessità d'innovazione dell'azienda dipende dalla dinamica che affronta nell'ambiente in cui è localizzata, in maniera più analitica il livello d'innovazione dipende da:

- velocità di aumento della pressione competitiva
- velocità di riduzione dell'attrattività del settore in cui opera
- velocità di aumento delle performance che l'azienda si pone come obiettivo

La gestione strategica dell'innovazione come attività complessa si inserisce in vari ruoli diversi e complementari, essa non è competenza di un unico dipartimento o solamente della funzione della ricerca e sviluppo, ma è un processo *tout court* che rivolge attenzione ai clienti, alla catena di fornitura e agli altri competitors. A *livello corporate* la gestione competitiva dell'innovazione richiede apporti di sinergia, supporti e coerenze. Le sinergie in caso di innovazione hanno il carattere di risorse orizzontali, invece per supporti si intende quello di scala e di scopo per la messa a fattore comune e le coerenze riguardano valori, cultura e sistemi organizzativi.

Invece a *livello di singola unità di business* la gestione dell'innovazione ha per oggetto decisioni specifiche riguardanti:

- Individuazione delle innovazioni necessarie alla strategia^{VIII}
- Organizzazione del processo innovativo^{IX}

^{VII} Cristiano Ciappei, *Innovazione di Prodotto*

^{VIII} Riguarda l'individuazione delle alternative possibili, definizione delle richieste in termini di risorse delle singole alternative, valutazione dell'impatto sulla strategia scelta.

^{IX} Il processo innovativo è atto alla acquisizione, interna o esterna, della nuova conoscenza specifica e alla trasformazione di questa conoscenza in applicazioni a valore economico nella situazione competitiva.

Quindi possiamo affermare che l'innovazione è presente in tutti gli aspetti imprenditoriali che sono collegati tra loro, ma è molto importante la presenza di un orientamento strategico innovativo a tutti i livelli gerarchici.

1.2.1 Dimensioni di innovazione

La tensione all'innovazione rappresenta una caratteristica imprenditoriale, difatti, essa necessita di una decisione che porta ad esempio l'impresa a entrare nel mercato fabbricando o un nuovo prodotto o in modo nuovo lo stesso prodotto.

Il successo di un processo innovativo non dipende solamente dall'adozione di una tecnologia eccellente o da una campagna marketing luminaria, ma trova collegamento con la capacità di imprimere una giusta direzione al processo di cambiamento, difatti l'impresa per ottenere vantaggio deve riuscire a riconoscere e dare giusta interpretazione a segnali ambientali di possibili opportunità o minacce esistenti all'esterno. Questa capacità permette all'impresa di andare a definire una giusta strategia, acquisire conoscenze e tecnologie funzionali al cambiamento. Quando si parla d'innovazione, è frequente riferirsi esclusivamente a cambiamenti di carattere tecnologico, i quali in realtà si basano su una modifica di business e appunto da questo collegamento dipende il successo delle imprese che intraprendono un percorso di trasformazione.

L'innovazione strategica si realizza quando l'azienda riesce a modificare il proprio posizionamento strategico con una superiore offerta di valore al cliente o con un miglioramento dell'efficienza.

Ai fini della spiegazione dei caratteri distintivi del processo innovativo è necessario soffermarsi sull'esplicazione del concetto di posizionamento strategico. Quest'ultimo rappresenta una strategia di marketing volta a collocare e ricollocare una realtà aziendale rispetto all'offerta esistente. L'obiettivo delle imprese è quello di formulare una strategia che possa garantire un posizionamento unico. Le imprese realizzano un vantaggio competitivo sostenibile e durevole nel tempo adottando diverse modalità di posizionamento del proprio sistema attività, andando a creare così un margine tra beneficio offerto ai clienti e costi sostenuti.

In termini analitici il posizionamento strategico è definibile in funzione di diversi interrogativi:

1. WHO? ⇒ Permette di andare a definire la clientela a cui l'impresa ha intenzione di rivolgersi e il segmento di mercato scelto.
2. WHAT? ⇒ Indica le caratteristiche del sistema prodotto che l'azienda vuole offrire alla propria clientela e su quale tipologia ha intenzione di concentrarsi.
3. HOW? ⇒ Definisce l'insieme di attività da svolgere e le risorse su cui investire per offrire i propri prodotti alla propria clientela di riferimento.

L'innovazione strategica quindi rappresenta il cambiamento, la ridefinizione di una o più di queste tre dimensioni del disegno strategico, andando così a trovare nuove soluzioni. L'azienda per poter effettuare l'innovazione strategica deve essere capace di scegliere in maniera diversa dai competitors queste tre dimensioni. Lo sviluppo di una strategia d'innovazione non implica la modifica solamente lungo una direttrice, ma al fine di mantenere una coerenza all'interno della formula competitiva, è necessario andare a modificare anche gli altri elementi.

A. RIDEFINIZIONE DEL WHO

Quando l'impresa adotta un processo innovativo lungo questa direzione, si impegna nell'identificazione di nuovi potenziali clienti, nell'ingresso in nuovi mercati geografici oppure nella ri-segmentazione del portafoglio clienti posseduto. La presenza presso nuovi clienti di bisogni non ancora soddisfatti dall'azienda leader, rappresenta la fonte primaria di individuazione di nuovi segmenti di mercato. Quest'ultima però non è l'unica frontiera di innovazione, in quanto un'altra opportunità può essere rappresentata dalla situazione nella quale i clienti e i relativi bisogni rimangono invariati ma si modificano solo le priorità nei processi d'acquisto e i fattori critici di successo. La focalizzazione permette di indirizzare meglio le energie innovative, produttive e commerciali rispetto ad una specifica clientela target, potendo così generare un valore differenziale più

elevato. L'analisi del target dei clienti è alla base di un buon posizionamento strategico, difatti, le imprese tendono a sottostimare le opportunità che derivano da nuovi spazi d'offerta.

B. RIDEFINIZIONE DEL WHAT

La modifica lungo questa direttrice consiste nella ridefinizione delle caratteristiche del prodotto e del servizio offerto. L'obiettivo aziendale è quello di incrementare il valore non monetario per il cliente o andare a garantire un valore minimo, attraverso un prezzo uguale o inferiore a quello praticato dai concorrenti. Il percorso operativo da intraprendere può passare dalla formulazione di domande dirette alla clientela esistente o potenziale, dal monitoraggio dei cambiamenti nei processi di acquisto, dall'osservazione della modalità di impiego dei prodotti venduti e ad esempio dall'osservazione delle dinamiche di settore. La ridefinizione del prodotto/servizio parte quindi dall'analisi dei bisogni dei consumatori, focalizzandosi su bisogni che i concorrenti non riescono a soddisfare. Il cambiamento del sistema prodotto può tradursi anche nel solo cambiamento della percezione che i clienti hanno del prodotto.

C. RIDEFINIZIONE DEL HOW

La ridefinizione del "how" indica la capacità dell'impresa di ridisegnare la modalità con cui i prodotti vengono distribuiti e realizzati, soddisfacendo obiettivi di efficacia ed efficienza. Questa modalità innovativa può esplicarsi nella ridefinizione dei processi distributivi o di relazione con i clienti oppure nell'offerta di servizi complementari rispetto al prodotto principale.

In caso l'impresa intraprenda un cambiamento lungo tutte e tre le dimensioni del posizionamento strategico si viene a realizzare una innovazione radicale, la quale determina il cambiamento delle regole del gioco competitivo. Se pur questa tipologia presenti dei connotati positivi, è necessario considerare anche le cautele

che l'impresa che intraprende il processo innovativo radicale deve prendere in analisi:

1. Non tutte le imprese sono in condizioni di perseguire un'innovazione di carattere radicale. La possibilità di sviluppare un percorso di questo tipo dipende prevalentemente dal momento storico in cui l'azienda si trova, dalla sua struttura e dalle dinamiche di settore.
2. L'innovazione radicale è molto rischiosa a causa del rischio connesso, per questo motivo necessita di una sperimentazione preliminare all'interno di determinati settori con determinati clienti.
3. Non tutte le innovazioni portano al successo, infatti spesso le imprese decidono di entrare in settori in forte crescita oppure imitano la strategia di altri concorrenti, in questi casi la possibilità di realizzare risultati positivi è molto bassa.

Nonostante gli aspetti e i vantaggi che sono stati indicati precedentemente sull'innovazione, non tutte le imprese decidono di intraprendere un percorso in questa direzione. Il motivo principale per cui le imprese non innovano deriva dal fatto che esse dipendono da opportunità che si manifestano nel settore, ma non tutte le imprese sono in grado di cogliere e valorizzare i cambiamenti che si manifestano, inoltre, molte volte a sfruttare le opportunità di cambiamento sono solo le nuove entranti le quali non sono sottoposte alle barriere interne al cambiamento. I principali motivi per cui le aziende non procedono a realizzare un'innovazione possono essere principalmente quattro:

- A. Percezione: in questa situazione il top management non riesce a individuare che nel contesto competitivo sono presenti opportunità da sfruttare e minacce che potrebbero rendere nulle le fonti del vantaggio competitivo se l'azienda non procede ad innovare. Questo fenomeno si verifica quando l'azienda fa eccessivamente affidamento sulle proprie forze, quando si adottano dei modelli mentali rigidi o quando non si sfruttano nuovi segmenti di mercato perché l'impresa è eccessivamente attenta ai clienti attuali.

- B. Motivazione: diversamente dalle precedenti situazioni, in questo caso il top management rileva la minaccia e l'opportunità presente nell'ambiente competitivo, ma non vuole innovare per paura di far perdere valore alle conoscenze e risorse acquisite in passato o per la paura di andare a penalizzare le vendite del settore in cui è impegnata.
- C. Direzione strategica: ci sono situazioni in cui l'azienda percepisce la necessità di cambiare ma non sa come rispondere a causa della mancanza di risorse o di eccessiva adesione a convenzioni di settore
- D. Coordinamento: molte volte si vede la minaccia/opportunità nel settore, l'impresa vuole innovare e sa come rispondere, ma non riesce a spostare l'organizzazione in quella prospettiva a causa di interessi opposti all'interno dell'organizzazione.

Al fine di poter ridurre il rischio e le problematiche derivanti dalla gestione del processo innovativo sono state proposte da Markidens delle “best practice” da poter utilizzare, le quali riguardano: l'adozione di uno schema di monitoraggio ambientale che permetta di individuare dei cambiamenti critici nel settore, la dotazione di risorse necessarie per l'innovazione, la creazione di un contesto culturale aperto e flessibile eliminando atteggiamenti inerziali, sviluppo di meccanismi organizzativi che favoriscono nuove idee e la gestione attiva della transazione verso il nuovo posizionamento strategico. Come gestione attiva del processo si intende che, ad esempio, in fase di formulazione strategica dopo la fase di sperimentazione l'azienda deve decidere se intraprendere il processo innovativo o no, invece in fase di implementazione l'azienda deve mantenere una coesione tra il passato e la strategia futura.

La capacità dell'impresa di rinnovare il proprio posizionamento strategico dipende anche dalla stimolazione di altre due innovazioni: organizzative e tecnologiche.

LE INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE

Al fine di far fronte agli impulsi di mercato e alle esigenze interne, è necessario che le imprese introducano dei cambiamenti nelle modalità di conduzione, nella struttura, nelle relazioni interne ed esterne, nei meccanismi gestionali e negli strumenti contabili. Le innovazioni di questo tipo hanno l'obiettivo di creare un contesto comportamentale dove le innovazioni strategiche si possano sviluppare, in questo modo, può favorire comportamenti attivi ed imprenditoriali stimolati da uno spirito di iniziativa a tutti i livelli aziendali, riuscendo anche a selezionare e sostenere lo sviluppo di progetti innovativi, integrandoli nella strategia di impresa. Le innovazioni organizzative vengono introdotte dal top management e possono avere ad oggetto variabili HARD^X (riguardano la struttura organizzativa) o SOFT^{XI} (si riferiscono ai meccanismi operativi). Quest'ultime, per poter essere realizzate, è importante che vengano integrate dal top management con iniziative provenienti dalla "bottom line" nella strategia, mediante processi di selezione e valutazione e che fornisca ad esse un supporto in termini di risorse umane, strutturali e finanziarie. Si può generare uno spirito innovatore coinvolgendo tutti i soggetti che fanno parte dell'impresa, attribuendo loro la libertà di espressione nelle intuizioni e fornendo gli strumenti e le risorse per poterle applicare. Sarà inoltre necessario adottare un vero e proprio sistema di valutazione delle proposte innovative, in modo tale, che l'eventuale rifiuto o accettazione siano il risultato di un processo formale non di decisioni politiche del top management.

^X Esempi di innovazione della struttura organizzativa che favoriscono comportamenti di tipo imprenditoriale sono ad esempio: il bilanciamento nella progettazione della struttura organizzativa delle esigenze di coordinamento con quelle di innovazione, l'adozione di una struttura a matrice che permetta la fusione delle competenze di carattere tecniche con quelle di tipo commerciale e la creazione di unità organizzative autonome per lo sviluppo di progetti innovativi.

^{XI} Innovazioni dei meccanismi operativi che favoriscono comportamenti imprenditoriali sono rappresentate: dall'introduzione di sistemi di allocazione del tempo che possano permettere ai frontline-managers di dedicarsi a nuove iniziative, dall'utilizzo di sistemi di incentivi formali che premino la capacità di sviluppo di iniziative imprenditoriali e dallo stimolo della circolazione di informazioni tra managers che hanno funzioni manager grazie a sistemi di coordinamento formali.

LE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE

L'innovazione tecnologica viene interpretata come applicazione di conoscenze tecniche e scientifiche al funzionamento dell'impresa, rendendo disponibili sul mercato prodotti con un miglioramento considerevole sia di contenuto sia funzionale rispetto alle versioni precedenti. In questo modo l'impresa riesce a soddisfare le esigenze di mercato in continuo mutamento, può rendere possibile l'apertura a nuovi mercati e le quote di mercato si ampliano.

Può essere attuata una classificazione dei vari tipi di innovazione in base a vari criteri.

A seconda dell'oggetto dell'innovazione:

- Di Prodotto: consiste nel miglioramento di un prodotto esistente, nella creazione di un nuovo prodotto che soddisfi le nuove esigenze del cliente sotto l'aspetto qualitativo, del contenuto tecnologico o delle prestazioni e che quindi permetta il mantenimento di un vantaggio competitivo.
- Di Processo: si realizza con il miglioramento o creazione di un nuovo processo produttivo, che possa ridurre i costi, migliorare la qualità e ottenere nuovi prodotti.

In base all'impatto che le tecnologie hanno sulle prestazioni del prodotto o sulle caratteristiche del servizio:

- Innovazione Incrementali: hanno per oggetto la modifica, la rifinitura, la semplificazione, il consolidamento e il miglioramento di prodotti, processi, servizi e attività già esistenti
- Innovazione radicale: implica l'introduzione di nuovi prodotti, servizi che possono dar vita a nuove aziende oppure causare modifiche sostanziali all'interno dell'impresa ed essere motore della creazione

Le innovazioni tecnologiche possono essere ulteriormente classificate a seconda che il cambiamento riguardi solo una parte o l'intero prodotto:

- Innovazioni architettureali: è un cambiamento della struttura generale di un sistema o del modo in cui i componenti si relazionano tra loro, ma non vengono necessariamente riconfigurati tutti i componenti del prodotto
- Innovazioni modulari: apportano cambiamenti di uno o più componenti del prodotto senza modifiche sostanziali alla configurazione del sistema, alle modalità di integrazione dei componenti e alle logiche di utilizzo del prodotto

Per andare a cogliere il legame tra innovazione strategica e innovazione tecnologica, dobbiamo focalizzarci sulla valorizzazione di quest'ultima sotto il profilo strategico. Indipendentemente dalla tipologia le innovazioni tecnologiche si possono dividere in: innovazioni tecnologiche che possono essere valorizzate dal punto di vista strategico per aumentare il valore non monetario per il cliente e innovazioni tecnologiche che sono valorizzate strategicamente in quanto aumentano il livello di efficienza, riducono i costi e non modificano la qualità.

Le innovazioni che possono incrementare il valore non monetario per il cliente possono essere: l'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo che permettono di offrire nuovi prodotti con maggiori prestazioni in termini di funzionalità, qualità e flessibilità di utilizzo, l'utilizzo di innovazioni che permettono la personalizzazione dell'offerta e l'adozione di nuove innovazioni tecnologiche che introducono nuove funzioni e che migliorano le performance di prodotti già esistenti.

Diversamente *innovazioni che permettono di ridurre i costi* sono ad esempio: processi alla base dell'erogazione dei servizi possono essere modificati in ottica di riduzione di attività in modo da realizzare risparmi sui costi, modifiche nel design che riducono il numero di componenti o le fasi di produzione portando così a diminuire i costi.

Lo sforzo gestionale che l'innovazione comporta è collegato alla novità globale^{XII} che essa apporta all'interno dell'organizzazione che la applica. Lo sforzo è collegato all'incertezza che la novità globale apporta all'interno

^{XII} Per globale s'intendono vari aspetti: tecnici, mercati e organizzativi.

dell'azienda. È possibile creare una matrice correlando dal punto di vista gestionale la strategia di differenziazione e la natura della novità globale richiesta. La matrice evidenzia quattro diverse aree che corrispondono a quattro diversi modi di innovare:

1. Innovazione di miglioramento che utilizza le tecnologie esistenti e soddisfa le attuali esigenze
2. Innovazione centrata sulle esigenze che impiega le tecnologie attuali ma serve nuove esigenze
3. Innovazione centrata sulla tecnologia, la quale impiega tecnologie nuove ma soddisfacendo esigenze correnti
4. Innovazione radicale che impiega nuove tecnologie a nuove esigenze.

Le diverse tipologie di diversificazione hanno come caratteristiche comuni: la natura e il livello di novità, la finalizzazione in termini di differenziazione strategica dell'azienda, il profilo delle caratterizzazioni gestionali ed organizzative ottimali e le modalità di introduzione e applicabilità.

La natura della novità globale correlata alle strategie di differenziazione

Dimensione del Fabbisogno di Innovazione	Tecnologia attuale	Tecnologia Modificata	Tecnologia Nuova
Attuale Mercato	Miglioramento del prodotto	Riformulazione di prodotto e di processo	Sostituzione di prodotto
Mercato Allargato	Remerchandising	Nuovo prodotto	Estensione di linea di prodotto
Nuovo Mercato	Nuovo Uso	Estensione di mercato	Diversificazione

L'innovazione di miglioramento

Questa consiste nella ricerca e riduzione del non completo utilizzo delle caratteristiche limite dei prodotti, processi e persone impiegate. Questo concetto si basa sulla tesi secondo la quale in ogni organizzazione le prestazioni effettive

sono inferiori rispetto a quelle che dovrebbero derivare dal patrimonio conoscitivo dell'organizzazione stessa. Il potenziale di miglioramento presente all'interno dell'azienda deriva da due fenomeni. Il primo attiene all'introduzione di innovazioni dette a "gradino", cioè che non riescono a realizzare completamente i loro benefici e il secondo fenomeno riguarda il mutamento dei fattori economici esogeni (prezzi degli input, volume della domanda) che sono immediatamente percepiti dall'azienda e da essa applicati, creando un divario tra il punto operativo e quello ottimale.

L'innovazione centrata sulle esigenze

Questa modalità di innovazione si basa sulla ricerca di cambiamenti nelle esigenze interne ed esterne dai quali possono derivare grandi opportunità per innovazioni economiche e sociali. L'assunzione di fondo è che la identificazione e la comprensione delle esigenze presenti sul mercato non soddisfatte da altre offerte, costituiscono una fonte di nuova conoscenza.

Innovazione centrata sulla tecnologia

L'innovazione di questo tipo consiste nell'acquisizione e sviluppo della tecnologia disponibile nell'ambiente e nella sua applicazione alle attività aziendali. Le ipotesi su cui questa innovazione si basa sono:

- ogni prodotto è composto da un certo numero di tecnologie
- le tecnologie hanno dei potenziali di impatto concorrenziale che cambiano dall'una all'altra
- le tecnologie hanno dei cicli di vita e degli stadi di maturità
- le strategie tecnologiche dovrebbero essere conseguenti alle strategie di business scelte

Innovazione radicale

L'innovazione radicale riguarda soluzioni a esigenze di mercato attraverso modi che non sono utilizzati da altre imprese concorrenti e il loro sfruttamento industriale. Questa modalità di innovazione si basa sull'assunzione che le

tecnologie hanno un andamento altalenante, cioè le performance di una tecnologia hanno all'inizio una crescita più che proporzionale e successivamente registrano un rallentamento fino alla saturazione. Quando appunto una tecnologia va in saturazione esiste una tecnologia alternativa che deve essere introdotta mediante una innovazione radicale. Il problema è che questa strategia presuppone l'attraversamento di una fase di discontinuità tecnologica.

1.3 La strategia di diversificazione

Nel precedente paragrafo è stato affrontato il tema dell'innovazione strategica e più specificamente della ridefinizione delle tre direttrici del posizionamento strategico. Il processo di diversificazione può essere legato all'introduzione dell'innovazione strategica, difatti, essa permette allo stesso modo di andare a ridefinire le tre direttrici del posizionamento strategico.

L'obiettivo della strategia di diversificazione è quello di permettere all'azienda di essere presente in diversi business, non necessariamente correlati tra loro, facendo sì che possa realizzare una quota rilevante dei propri affari in settori diversi da quello d'origine. È difficile trovare una relazione lineare esistente tra il processo di diversificazione e le differenze di performance positive e negative rispetto ad imprese che non lo attuano. Solitamente quando un'entità aziendale detiene un vantaggio competitivo unico e rilevante, cerca di applicarlo ad altri business, anche attraverso la crescita esterna, in modo tale si viene ad applicare alle risorse usate in nuove iniziative un moltiplicatore di valore derivante dal vantaggio posseduto dall'impresa. In un'impresa multibusiness perfetta il successo dipende dall'applicazione sistematica del vantaggio detenuto, il processo di diversificazione crea valore quando si basa su un vantaggio reale e quando esso è esteso a business in cui è rilevante e non obsoleto. Il processo di diversificazione si viene a sviluppare solitamente in modo casuale non seguendo un piano ben definito, nonostante ciò è necessario guidare l'espansione dell'azienda all'interno dei vari business, difatti si deve tenere conto delle modalità di competizione a livello di ogni singolo business, del funzionamento e dell'apporto di valore a livello complessivo. La formulazione della visione è una

fase molto importante per la gestione aziendale, in quanto valutazioni troppo affrettate non permettono analisi approfondite, d'altro canto l'impiego di troppo tempo non permette di prendere decisioni impegnative. Quando la visione è ben definita e condivisa, sono già state affrontate le prime fasi del progetto di diversificazione, inoltre è necessario che esista coesione tra risorse e combinazioni prodotto/mercato in cui l'impresa opera oppure che l'impresa stia adottando una strategia volta a sviluppare le risorse mancanti. Molte volte le imprese commettono errori nella valutazione delle risorse andando a *sovrastimare il valore di risorse molto generali nella realizzazione di vantaggi competitivi in nuovi mercati o a sovrastimare la trasferibilità delle risorse specifiche.*

Per poter essere alla base del processo di diversificazione le risorse devono essere:

- *Competitivamente superiori nel nuovo business.*
- *Fattori critici di successo in quel settore:* la risorsa oltre ad essere superiore rispetto a quelle dei concorrenti deve soddisfare le esigenze della clientela.
- *L'impresa che entra in un business deve competere su tutte le risorse richieste dalla produzione e dalla distribuzione del prodotto:* una risorsa eccellente non garantisce il successo della diversificazione, ma la strategia deve permettere di raggiungere la parità competitiva nelle risorse che l'azienda non possiede ma che sono importanti per il vantaggio.
- *È necessario che le risorse siano effettivamente utilizzabili all'interno del settore in cui l'azienda s'inserisce:* i fattori che impediscono alle imprese concorrenti l'imitazione delle risorse, possono essere gli stessi che ne ostacolano la riproduzione e il trasferimento all'interno di quel settore, infatti, l'azienda che avvia un processo di diversificazione efficace, deve accertarsi della possibilità che le risorse di valore possano essere replicate nel nuovo business.

Le possibilità di sviluppo dipendono dalla qualità e dalla quantità delle risorse presenti in azienda. La teoria tradizionale sulle barriere all'entrata indicava che le

risorse dominanti limitavano l'ingresso di nuove aziende nei settori maggiormente redditizi, ma queste possono trasformarsi in veri e propri canali di accesso quando le imprese più promettenti possiedono le risorse e le capacità necessarie per essere competitive. Per costituire la base di un processo di diversificazione le risorse devono essere abbastanza specifiche in modo tale da contribuire alla realizzazione del vantaggio competitivo nel settore di impiego e allo stesso tempo anche generali per essere utilizzabili in più settori. Una risorsa troppo specifica contribuisce in maniera rilevante al raggiungimento di ottimi risultati, ma perde rapidamente valore nel momento in cui viene applicata a mercati più distanti, invece, una risorsa generale è fruibile in maniera più estesa anche se garantisce dei guadagni inferiori.

1.3.1 Tipi di diversificazione

Tra le varie modalità di diversificazione attuabili dalle aziende è possibile adottare una classificazione in base all'intensità delle interrelazioni esistenti tra le combinazioni prodotto/mercato nuove e quelle attuali:

DIVERSIFICAZIONE CONGLOMERALE:

Il processo in questione riguarda la crescita dimensionale dell'impresa in settori diversi da quello caratteristico andando a produrre beni che non hanno nessun legame con le attività caratteristiche né sul piano tecnologico né su quello organizzativo-manageriale o di marketing. In questa tipologia di diversificazione viene a mancare la corrispondenza strategica tra la catena del valore preesistente dell'impresa e le nuove attività svolte. Dal punto di vista organizzativo la diversificazione conglomerale solitamente coincide con una crescita per vie esterne, che porta alla nascita di holding finanziarie in cui viene lasciata ampia autonomia gestionale alle diverse business units e l'attività corporate si concretizza solamente nella gestione finanziaria del portafoglio business. Secondo Montgomery questo assetto organizzativo presenta delle vulnerabilità strategiche sotto il profilo del coordinamento e del controllo gestionale, difatti, quando la direzione della holding non possiede le capacità manageriali per la gestione delle attività, si viene a generare una asimmetria informativa e

conoscitiva strutturale tra il management a capo della holding e quello relativo alle singole imprese acquisite, generando un'alterazione delle logiche informative e conoscitive, andando a vantaggio a livello di holding in termini di risorse finanziarie per gli investimenti nelle varie attività. Inoltre tra i problemi che si riscontrano è da rilevare la mancanza di un chiaro disegno strategico di gruppo generato dall'indipendenza decisionale delle varie aziende che genera inconvenienti di cooperazione.

La crescita intra-settoriale incontra dei limiti posti dalla legislazione antitrust, infatti quando l'azienda ha già una posizione dominante nel settore di riferimento, il processo di espansione può trovare l'opposizione dell'autorità antitrust. Normalmente questo procedimento di crescita è giustificato solo in base ad una logica economica di ripartizione del rischio tra attività non correlate la cui redditività non è influenzata reciprocamente. La diversificazione conglomerale recentemente ha trovato altre opportunità derivanti dalla liberalizzazione dei settori dominati da aziende monopolistiche pubbliche, che quindi hanno attirato nuove possibilità di investimento. Dopo l'illustrazione delle caratteristiche di questa modalità di diversificazione, possiamo dire che il processo non porta alla riduzione del rischio economico complessivo, ma porta al suo incremento date le difficoltà di coordinamento e di scelta di investimento tra settori indipendenti.

DIVERSIFICAZIONE CORRELATA:

Rappresenta il processo di espansione verso settori connessi con il business in cui l'azienda è attualmente impiegata in relazione ai fattori di rilievo strategico ed economico. Con questo processo l'azienda entra in un nuovo settore sfruttando le sinergie di ricerca, di progettazione, di sviluppo prodotto e di rapporto con il mercato. Questa tipologia di strategia è considerata attraente in quanto permette di sfruttare le stesse risorse tangibili e intangibili utilizzate nel settore attuale e di condividere le competenze organizzative, l'approccio strategico, le attività e procedure operative.

Questa forma di diversificazione solitamente viene preferita ad altre perché quanto maggiore sarà la correlazione, maggiore sarà la possibilità di trasformare

le corrispondenze strategiche in vantaggio competitivo. Un altro vantaggio deriva dalla possibilità di ottenere costi inferiori rispetto ai concorrenti, difatti la correlazione permette di ridurre o di eliminare i costi di alcune attività presenti nella catena del valore, così le corrispondenze strategiche si vanno a trasformare in economie di scopo.^{XIII} Le imprese che riescono a sfruttare le correlazioni esistenti tra le attività aumentano il valore creato per gli azionisti, difatti, cercando di sfruttare le corrispondenze strategiche che si presentano lungo la catena del valore dei business collegati, si riesce a intraprendere un percorso che porta l'entità aziendale a conseguire un vantaggio nei confronti dei concorrenti che non generano gli stessi benefici. Inoltre il valore per gli azionisti non è lo stesso che può derivare dal possesso di azioni di altre imprese, difatti, esso non si genera automaticamente dopo l'attuazione del processo di diversificazione, ma sarà necessario che il management porti a termine con esito positivo le iniziative volte alla sua creazione.

La diversificazione correlata si può realizzare dal lato della domanda e dal lato dell'offerta.

- *La diversificazione correlata dal lato dell'offerta* ha per oggetto l'uso di particolari risorse per la creazione di prodotti congiunti diversificati e si realizza tramite una ridondanza di risorse strategiche materiali ed immateriali che se canalizzata a favore della produzione diversificata induce i managers a nuove esigenze di controllo e coordinamento.^{XIV} La realizzazione della diversificazione correlata è collegata all'esistenza di economie di scopo di carattere tecnologico, commerciale, di marketing e di ricerca e sviluppo, che rendono la produzione congiunta di due o più beni in una singola impresa più economici rispetto al costo derivante dalla produzione da parte di imprese specializzate.

^{XIII} Le economie di scopo rappresentano i vantaggi di costo derivanti dalla produzione congiunta di diverse tipi di output mediante lo stesso impianto. È possibile individuare le economie di scopo produttive in cui il vantaggio di costo proviene dall'utilizzazione dello stesso macchinario per più prodotti e economie di scopo gestionali, le quali non si riferiscono solo al processo produttivo ma riguardano lo sfruttamento della stessa situazione e delle stesse risorse per raggiungere diversi risultati.

^{XIV} E. Penrose, 1966

La diversificazione correlata dal lato dell'offerta, più specificatamente in rapporto con la tecnologia, si concretizza con l'impiego della stessa per diversi prodotti. Questo però presuppone che l'azienda industriale possieda competenze, tecnologie e tecniche manifatturiere flessibili per essere applicate a prodotti diversificati e solitamente dal punto di vista organizzativo si realizza mediante una crescita per vie interne se l'impresa ha una struttura compatibile.

Questa modalità di diversificazione si applica anche alla funzione marketing, quando le competenze specialistiche rappresentano un asset così rilevante e ridondante da poter essere applicato a diverse produzioni indirizzate agli stessi clienti target. L'uso dello stesso brand aziendale per diverse produzioni, permette di ottenere vantaggi in termini di sinergie tra i prodotti, di percezione da parte dei consumatori e nel taglio dei costi per le attività pubblicitarie.

In conclusione anche l'accumulo di competenze scientifiche utilizzabili in più settori permette di realizzare la diversificazione correlata in relazione con gli investimenti di Ricerca e Sviluppo. Quest'opportunità si lega con l'incertezza di risultato delle spese di ricerca e sviluppo e più ampia sarà la gamma attività a cui le spese sono applicate, maggiore sarà la probabilità di una scoperta in ambito tecnologico.

- *La diversificazione dal lato della domanda* si basa sulla presenza di consumatori fidelizzati all'acquisto di prodotti realizzati dall'impresa. In caso in cui i consumatori manifestino la preferenza di un prodotto realizzato dall'impresa e altri potenzialmente realizzabili, questa situazione determina un incentivo alla diversificazione aziendale. L'interrelazione tra prodotti diversificati può essere legata con la loro complementarità nell'uso, la quale accresce la funzionalità reciproca dei prodotti e quindi incrementa la soddisfazione dei consumatori fedeli se i prodotti vengono realizzati dalla stessa azienda. L'impresa andando a sviluppare una gamma prodotti diversificata soddisfa le preferenze degli utenti, rafforzando le relazioni commerciali con la clientela più fedele.

Questa modalità trova fondamento sul piano strategico, difatti in base alla spesa complessiva che essi impiegano per l'acquisto di un bene e dei servizi complementari al suo funzionamento è conveniente provare a fidelizzare i clienti nell'arco della loro vita di consumo. Anche dal punto di vista macroeconomico l'offerta di prodotti diversificati contribuisce a irrigidire la curva di domanda e a realizzare un premium price.

La correlazione strategica esistente tra settori in cui l'azienda decide di focalizzare il processo di diversificazione può essere definita in base a tre aspetti identificativi:

- *L'intensità*: indica il rilievo della correlazione strategica ed economica esistente tra i settori. Questa misura dipende da fattori per la maggior parte qualitativi e quindi non è possibile definirla mediante criteri assoluti che la quantifichino in maniera oggettiva.
- *La direzione del processo di diversificazione*: permette di andare a individuare due tipologie di diversificazione: diversificazione verticale ed orizzontale. La prima tipologia ha per oggetto l'espansione aziendale verso settori posti a monte o a valle rispetto a quello in cui opera attualmente l'impresa, situati nella stessa filiera produttiva. La correlazione in senso orizzontale interessa comparti che condividono con quello di origine il macro-mercato o la stessa applicazione tecnologica come ad esempio un'impresa editoriale che opera nel business dei quotidiani e decide di espandersi nella produzione di periodici.
- *I fattori su cui si basa la correlazione settoriale*: questi dipendono a loro volta dalla direzione del processo di diversificazione. Si possono individuare fattori di correlazione di mercato come nel caso in cui avvenga una sovrapposizione dei mercati di riferimento o quando c'è una grande connessione tra funzioni d'uso e macro-bisogno. Inoltre la correlazione può derivare dallo sfruttamento o dall'utilizzazione dello stesso impianto nel processo produttivo, dalla condivisione del marchio o dallo sfruttamento delle interdipendenze commerciali. Se prendiamo in

analisi l'esempio dell'impresa di ristorazione che decide di ampliare la propria attività al settore della trasformazione alimentare, in questo caso la diversificazione verticale dipende da fattori di tipo prettamente produttivo e più precisamente l'elemento di connessione riguarda il controllo della realizzazione di un fattore decisivo per il successo nel settore di appartenenza.

A questo punto della trattazione è necessario segnalare che in caso di diversificazione in aree di business tra loro strettamente correlate, un'analisi fatta a livello di macro-settori porta a rilevare una situazione di non diversificazione. Questo fenomeno è possibile riscontrarlo in un'impresa di abbigliamento sportivo che entra in un segmento strettamente collegato come quello dell'abbigliamento casual, dal punto di vista dell'appartenenza settoriale infatti l'azienda non ha effettuato una vera e propria diversificazione ma ha solo ampliato la gamma della sua offerta.

1.3.2 Motivazioni del processo

Il tema delle motivazioni del processo è stato ampiamente affrontato e dibattuto, ma nonostante ciò, esso crea innumerevoli contrapposizioni perché non si è affermata una struttura teorica uniforme. Nel corso del tempo sono state proposte in letteratura molteplici motivazioni alla strategia di diversificazione, tutte collegate alla possibile realizzazione di un beneficio, però le stesse motivazioni possono essere fonte di costi, così facendo l'impatto sull'impresa non è prevedibile a priori. Da rilevare è la situazione in cui la diversificazione è attuata a prescindere dall'impatto sulla creazione di valore per gli azionisti, ma essa può essere frutto della volontà del management di ottenere benefici privati.

Le strategie di diversificazione che le aziende attuano, generano benefici ma in concomitanza portano all'insorgenza di costi derivanti dallo svolgimento del processo stesso. Esiste un limite oltre il quale non è più conveniente intraprendere la diversificazione, esso è rappresentato dalla prevalenza dei costi marginali sui ricavi marginali, infatti, le imprese dovrebbero perseguire questa

strategia o incrementare il grado di diversificazione quando i benefici superano gli oneri legati al processo.

Tenendo conto della spiegazione preliminare, è possibile andare a stilare un elenco più o meno approssimativo sulle possibili condizioni favorevoli che inducono l'azienda a intraprendere un processo di questo tipo :

- *Eccesso di capacità produttiva e sfruttamento delle opportunità di crescita.*^{xv} Il processo di diversificazione ha l'obiettivo di andare a cogliere le opportunità produttive che si manifestano con il cambiamento delle condizioni interne ed esterne all'impresa. Gli incentivi alla crescita che inducono le entità aziendali ad intraprendere questa strategia si suddividono in *interni ed esterni* e possono essere entrambi di carattere *offensivo o difensivo*.

Gli incentivi di carattere *esterno* rappresentano opportunità esistenti nell'ambiente competitivo, le quali sono funzionali per andare a svolgere una nuova attività. Questa categoria comprende fenomeni favorevoli alla diversificazione che si caratterizzano per avere una finalità offensiva come ad esempio: l'aumento della domanda di determinati prodotti, l'innovazione tecnologica che permette di effettuare una produzione su larga scala, le scoperte e le innovazioni che aprono prospettive allettanti in varie direzioni ed inoltre l'azienda diversifica il proprio core business nel tentativo di diventare leader in un settore in forte crescita. In altri casi la diversificazione può attuarsi conseguentemente ad una minaccia alla sopravvivenza aziendale, come nel caso in cui l'impresa abbia difficoltà ad espandersi nel proprio business di origine a causa di un basso tasso di crescita della domanda oppure per la riduzione della redditività potenziale di mercato causata da forze competitive operanti nell'ambiente. La strategia in oggetto può rispondere anche all'esigenza di andare a ricercare nuove risorse e opportunità di rafforzamento, infatti l'azienda entrerà nei settori dove sono presenti condizioni favorevoli allo sviluppo e in questo

^{xv} Penrose, 1959

caso non si andrà a massimizzare immediatamente la redditività, ma la decisione avrà comunque effetti strategici positivi.

Gli incentivi interni sono opportunità favorevoli alla diversificazione che hanno origine all'interno dell'organizzazione aziendale, può accadere che la strategia risponda a finalità difensive, come quando l'impresa si rende conto di avere potenzialità e capacità incompatibili con le necessità di mercato e intende entrare in altri segmenti. Altre volte il processo ha scopo offensivo dal momento in cui l'impresa vuole sfruttare a pieno le proprie risorse come nel caso del capitale finanziario, quindi non implica una diversificazione necessariamente correlata in quanto se le risorse sono coerenti con il fabbisogno finanziario si possono investire in qualsiasi contesto. Inoltre è da rilevare che nell'azienda ci siano servizi produttivi che non sono sfruttati in pieno, le motivazioni alla base dell'*eccesso di capacità* ovvero di risorse sotto-utilizzate sono da ricercare in vari fattori: il primo riguarda la situazione in cui le normali attività dell'impresa creano continuamente servizi produttivi, successivamente troviamo il problema dell'indivisibilità che può generare eccesso di capacità, cioè alcuni fattori produttivi sono disponibili in unità discrete e quindi sarà difficile per un'impresa usufruire di tutti i servizi che le risorse possono fornire. Un'altra causa è che ci sono risorse come quelle intangibili che si possono impiegare in modo specializzato e diverso in base alle situazioni, difatti le risorse principali sono così radicate che la cessione del potenziale in eccesso non è possibile o non è conveniente a causa degli elevati costi di transazione che rendono l'uso nell'impresa di origine più proficuo. Inoltre questo tipo di risorse se impiegate in modo intelligente aumentano di valore e di potenziale come ad esempio la notorietà di un marchio che è in funzione della visibilità del prodotto.

Il contesto interno ed esterno oltre ad essere fonte di incentivi è anche alla base di una serie di *ostacoli* che mettono in discussione il processo di diversificazione dell'impresa, anche questi possono essere di natura *interna o esterna*, i primi difatti comprendono i casi in cui ad esempio

l'alta direzione di fronte alle opportunità di espansione ritiene di non avere le risorse necessarie o valuta il progetto come troppo rischioso. In altre situazioni le opportunità esistenti non sono colte a causa di ostacoli esterni rappresentati dalla presenza nel settore di un concorrente dominante forte, il quale minaccia l'impresa che ha intenzione di entrare nel business.

In conclusione gli incentivi e gli ostacoli oltre a stabilire se l'impresa è in grado di diversificare o meno determinano, in caso di decisione in questa direzione, anche le modalità e la direzione del processo. Se per esempio l'impulso a espandersi ha per oggetto un nuovo settore in forte crescita con buone possibilità di realizzare un profitto, ma esistono ostacoli all'ingresso come barriere all'entrata alte, allora sia gli incentivi sia gli ostacoli sono rilevanti per attuare l'espansione aziendale.

- *Superamento barriere alla concorrenza.*^{XVI} In un'ottica di *resource-based view*, la diversificazione risponde ad un'altra motivazione, infatti è il mezzo necessario per andare ad acquisire le risorse, tangibili ed intangibili, materiali o organizzative, reputazionali o tecnologiche che sono alla base del vantaggio competitivo nel settore di appartenenza.
- *Sfruttamento economie di scopo*^{XVII} *e di estensione*: l'azienda intraprende la diversificazione sfruttando l'interdipendente fra le varie attività e ottenendo così i benefici economici che derivano dalla condivisione di risorse. Le economie di scopo rendono meno costosa la produzione congiunta di due o più output rispetto alla produzione separata, esse si possono sfruttare in modi diversi in base alle caratteristiche delle competenze e risorse in questione, infatti anche se si vengono solitamente a realizzare in connessione a risorse tangibili esse possono scaturire anche dal trasferimento di competenze e conoscenze. Inoltre i benefici che derivano dalle interdipendenze non riguardano solo le economie di scopo, ma hanno effetti benefici anche sull'efficienza in caso di differenziazione di prodotti di vari business. Il processo di diversificazione ha un impatto

^{XVI} Collis, Montgomery, 1995, 1997

^{XVII} Panzer, Willing, 1979

riduttivo sui costi grazie anche allo sfruttamento delle economie di estensione, infatti, esse si basano sulla situazione in cui un input è richiesto per diversi processi produttivi di diversi settori, quindi, se il lotto minimo a cui l'impresa può acquisire questo fattore è maggiore rispetto al fabbisogno di una sola produzione, la diversificazione permette di assorbire meglio il costo complessivo mediante una ripartizione del costo dell'input in tutte le produzioni diversificate.

- *Sfruttamento risorse e competenze di eccellenza in settori diversi da quello di origine:* la diversificazione aziendale può essere indotta anche dalla disponibilità di risorse e competenze utilizzabili con successo in settori diversi da quello in cui opera attualmente. L'intento al quale il processo di diversificazione risponde è quello di estendere a nuovi ambiti i fattori di vantaggio competitivo di cui l'azienda beneficia nel settore di origine. Questo processo si può attuare in caso di settori tra loro correlati sfruttando ad esempio in altri segmenti di mercato il marchio consolidato in quello di origine. La possibilità di allargare il vantaggio competitivo detenuto a nuovi settori si può realizzare anche mediante la concessione di licenze delle proprie risorse eccellenti a players insediati in altri settori come nel caso del produttore di auto di lusso che rende disponibile il proprio marchio in licenza ad imprese che realizzano e commercializzano prodotti correlati come portachiavi, pelletteria ecc. La valutazione delle due alternative va fatta considerando anche le conseguenze che esse generano. La diversificazione è una forma di integrazione che implica il sostenimento di elevati costi di coordinamento interno e inoltre richiede condizioni e risorse diverse da quelle usate nel settore di origine, diversamente, la concessione di licenze implica la stipula di un contratto che prevede la transazione tra due attori indipendenti con costi di predisposizione, gestione e controllo. La scelta tra le due strade si basa prevalentemente sull'ammontare dei costi di transazione, infatti quando essi si attestano ad un livello basso è più conveniente utilizzare transazioni di mercato come contratti di leasing e licenze, diversamente la presenza di

elevati costi di transazione induce l'impresa a diversificare come nel caso in cui si hanno a disposizione beni fisici indivisibili e specializzati, i quali permettono di sfruttare anche economie di scopo.

- *Aumento potere di mercato detenuto*.^{XVIII} Le imprese nella valutazione se intraprendere o meno un processo di diversificazione possono considerare come incentivi la possibilità di esercitare un maggior potere di mercato. Le imprese diversificate per raggiungere l'obiettivo possono usare tre diverse strategie: il *dumping*, l'*acquisto reciproco* e il *mutuo supporto*. Il *dumping* è una pratica che si esegue con lo scopo di far uscire gli altri concorrenti dal mercato mediante pratiche anti-competitive come la *cross-subsidization* che consiste nell'utilizzare i ricavi ottenuti in un settore per supportare le attività di altri settori o tramite *politiche di prezzo predatorie* che consistono nell'abbassare il prezzo di un prodotto al di sotto del costo sostenuto dai concorrenti provocando loro delle perdite. Con l'acquisto reciproco l'impresa diversificata aumenta la quota di mercato detenuta, privilegiando l'acquisto di prodotti da aziende che sono a loro volta clienti fedeli degli altri business dell'azienda. La teoria del mutuo-supporto si verifica quando due imprese in concorrenza tra di loro su un numero elevato di mercati saranno contrarie a utilizzare azioni aggressive di mercato a causa di possibili ritorsioni da parte di concorrenti di altri mercati portando ad una riduzione dell'intensità della concorrenza.
- *Creazione di un mercato interno*.^{XIX}: tra i vantaggi che può sfruttare un'impresa diversificata soprattutto quando si crea un gruppo che quindi può motivare ad intraprendere questo processo, assume grande rilevanza la possibilità di creare un mercato interno dove operano diverse entità aziendali che fungono da fornitori e clienti a seconda delle situazioni. Il capitale finanziario è la risorsa che viene tipicamente scambiata nel mercato interno, esso permette di andare a ottimizzare l'uso delle risorse finanziarie e di ridurre il ricorso a finanziamenti esterni, mediante il

^{XVIII} Collusion Theory, Palepu, 1985

^{XIX} Stein 1997, Peyer, 2011, Williamson, 1975, Grant, 1995, Khanna, Palepu, 1999)

trasferimento del capitale dalle imprese che operano in settori più redditizi a quelle operanti nei settori più poveri. Per ottenere il vantaggio in termini finanziari sarà comunque necessario che un'unità del gruppo o la corporate svolga il ruolo di banca interna.

Oltre al capitale finanziario, il mercato interno potrà permettere alle imprese di scambiare anche capitale umano, favorendo il trasferimento di dipendenti e manager molto specializzati tra le divisioni evitando di affidarsi al mercato esterno del lavoro. I trasferimenti interni oltre ad essere più economici, sono meno rischiosi perché l'impresa ha più informazioni sui potenziali candidati ed inoltre questi possono essere anche da richiamo per candidati esterni più qualificati.

- *Riduzione del rischio*: questo rappresenta uno dei principali propulsori alla strategia di diversificazione, l'azienda riesce a ridurre il rischio totale mediante l'entrata in business diversificati in cui le attività non sono perfettamente correlate.

Prendendo in analisi una logica simile a quella della diversificazione del rischio finanziario sviluppata nella teoria di portafoglio e considerando due aree di business (x e y) con un determinato grado di diversificazione, quindi con redditività potenziali non correlate, l'impresa che opera in entrambe può ridurre la variabilità totale dei rendimenti e il rischio.

La variabilità totale dei profitti potenziali è:

$$a^2Var(x) + b^2Var(y) + 2abCov(x, y)$$

L'effetto della diversificazione è determinato fondamentalmente dal valore della covarianza tra i titoli. È indispensabile che i business non siano perfettamente correlati altrimenti la diversificazione non riduce la variabilità e il rischio totale del portafoglio. La riduzione del rischio comporta anche l'aumento del suo valore complessivo. È necessario però precisare che l'applicazione dell'ottimizzazione del portafoglio di attività finanziarie alla strategia di diversificazione reale presenta dei limiti dovuti dalle differenze esistenti tra attività reali, attività finanziarie e i loro relativi portafogli. Si deve considerare che la riduzione del livello

complessivo di rischio di un portafoglio business non dipende solo dalla diversificazione, ma esso deriva anche dal rischio assoluto di ciascun business che lo compone, ad esempio un'impresa operante in settori ad alto rischio, anche se non correlati, avrà una rischiosità sicuramente più elevata di un'impresa monobusiness che non riduce il rischio attraverso la diversificazione. Inoltre la diversificazione riduce la rischiosità intesa come variabilità dei rendimenti potenziali dei business in cui opera, ma quello che effettivamente interessa è la redditività effettiva, la quale si collega alla posizione competitiva e ai fattori di vantaggio competitivo che ha l'impresa, facendo sì che si debba orientare non tanto a settori meno correlati ma a settori in cui le proprie caratteristiche si possano trasformare in vantaggio competitivo. Un altro fattore motivante dello sviluppo diversificato è la riduzione del rischio di fallimento, le imprese che si trovano in crisi finanziaria a causa della minaccia che i flussi di cassa futuri non siano sufficienti per rimborsare il debito, attuano la diversificazione per ridurre la variabilità dei flussi in entrata e la possibilità che non siano sufficienti per far fronte a gli impegni presi.

- *Necessità di intraprendere la riconversione industriale:* in questo caso l'impresa intraprende la diversificazione al fine di far fronte alla crisi che ha colpito il proprio settore di appartenenza, riconvertendo la produzione su altri mercati. Questa situazione può essere collegata al declino strutturale del mercato di appartenenza, all'obsolescenza tecnologica di prodotto e di processo, al peggioramento della posizione competitiva rispetto ai concorrenti, a interventi del soggetto pubblico che impongono alle imprese il peggioramento delle condizioni operative di settore o di utilizzare tutta la capacità produttiva in altri ambiti. Differentemente dai casi precedenti, in questa situazione il processo di diversificazione non aggiunge mercati a quelli in cui l'impresa è presente, ma ha l'obiettivo di sostituire quelli nuovi ai vecchi. Tenendo conto che il processo si attua in un periodo di crisi, l'impresa cercherà di riutilizzare nella nuova produzione le risorse tangibili e intangibili disponibili, per tale motivo

solitamente il processo di riconversione si attua in un settore con elevato grado di correlazione rispetto a quello cui si sostituisce. La riconversione della produzione può essere solo parziale quando l'azienda individua un'opportunità strategica che le permetta di continuare a operare anche nel settore di origine.

- *Motivazioni fiscali:* Una delle possibili giustificazioni al processo di diversificazione può essere di natura finanziaria, soprattutto se il processo è di natura conglomerale. Difatti è possibile che l'impresa intraprenda la strategia solamente per la possibilità di individuare delle imprese target che sfruttano il debito e gli scudi fiscali ad esso associati.

1.3.3 Modalità di implementazione della strategia

La strategia di diversificazione può essere attuata mediante la scelta tra diverse alternative:

- Acquisizioni
- Sviluppo interno
- Accordi

Le Acquisizioni:

L'acquisto di un'impresa già esistente rappresenta la via più semplice e veloce per attuare una strategia di diversificazione rispetto alla creazione di un'attività ex-novo. Questa modalità consente all'impresa acquirente di posizionarsi immediatamente nel nuovo settore, di ottenere le risorse necessarie per il conseguimento del vantaggio competitivo risparmiando tempo ed energie per svilupparle. Oltre alla rapidità un altro vantaggio dell'acquisizione d'impresе già operanti è rappresentato dalla possibilità di superare barriere all'entrata come: la creazione di know-how tecnologico, la necessità di creare rapporti con i fornitori e un'adeguata rete di distribuzione, inoltre permette di evitare ingenti investimenti pubblicitari che sarebbero indispensabili per l'avviamento di una nuova attività. Da sottolineare è la possibilità che mediante questa scelta si possa eliminare dal mercato un potenziale concorrente, infatti il grado di sviluppo

interno che l'impresa dovrebbe raggiungere per ottenere un livello minimo di efficienza potrebbe conseguentemente aumentare il livello di competitività settoriale, invece se si incorpora un concorrente già dotato di capacità è possibile evitare che questo accada.

Questa scelta però implica anche il sostenimento di una serie d'inconvenienti, infatti molte volte l'acquisizione potrebbe risultare eccessivamente onerosa creando situazioni in cui il valore creato viene assorbito dallo sforzo economico sostenuto. La disposizione a pagare un prezzo elevato si verifica in casi in cui l'acquisizione è effettuata da soggetti dotati di informazioni segrete sull'effettivo valore dell'azienda oppure quando l'acquisizione permette la creazione di livelli notevoli di valore, diversamente può accadere che un concorrente rimanga vittima della corsa al rilancio e che quindi il prezzo raggiunga cifre folli senza tenere conto dell'effettivo valore dell'entità acquisita. Solitamente le acquisizioni non sono un buon affare per l'acquirente in quanto il prezzo dell'azienda è definito dal mercato, esso non è uguale solamente al valore dell'azienda ma considera anche il valore che secondo il mercato avrebbero le sue attività per il potenziale acquirente, quindi per creare redditività l'acquirente deve riuscire a utilizzare le attività dell'azienda acquisita in modo da creare un valore che altri concorrenti non sarebbero in grado di uguagliare. Oltre a problemi collegati al costo dell'operazione, ne sorgono altri successivi all'acquisizione, difatti molte volte all'interno dell'impresa acquisita si trovano attività superflue che non interessano direttamente l'acquirente e non possono essere vendute, inoltre la loro gestione e mantenimento è fonte di costi.

Altri svantaggi sono rappresentati dal grande impegno che comporta l'acquisizione stessa e dai conflitti organizzativi che possono impedire l'integrazione dell'entità acquisita. Gli studiosi Philippe Haspeslagh e David Jemison in funzione dell'autonomia organizzativa e dell'interdipendenza strategica dell'unità acquisita individuano quattro tipi di integrazione:

1. Assorbimento: è il tipo d'integrazione più agevole da gestire, l'acquirente si limita a inserire l'azienda all'interno del proprio portafoglio.

Solitamente si attua quando l'impresa che procede all'acquisto è di grandi dimensioni e l'acquisita è piccola.

2. Preservazione: rappresenta il metodo più utilizzato, esso lascia una certa indipendenza all'impresa acquisita, è facile da adottare dal punto di vista operativo ed è funzionale quando l'acquirente vuole migliorare le risorse possedute.
3. Simbiosi: rappresenta la modalità migliore ma la più difficile da realizzare, difatti in questo caso le due imprese si integrano totalmente dando vita ad un'entità nuova e autonoma. Si registrano difficoltà nel conciliare culture, stili diversi e proprio questo aspetto determina spesso il fallimento dell'acquisizione.
4. Holding: questa alternativa risponde ad una logica prettamente finanziaria e determina l'ampliamento del portafoglio business dell'azienda. In questo caso il legame strategico tra le due entità è basso come la stessa necessità di autonomia organizzativa.

Lo sviluppo interno:

Quando l'impresa vuole sfruttare le proprie risorse in maniera incrementale può optare per una diversificazione del portafoglio business mediante lo sviluppo interno, infatti il principale aspetto positivo che presenta questa scelta è rappresentato dalla possibilità di rendere più semplice il trasferimento di risorse immateriali all'interno di un nuovo settore, per esempio i dipendenti che incarnano le conoscenze e la cultura aziendale possono essere in grado di trasferirle nel nuovo comparto. Quest'alternativa strategica si dimostra adatta quando sono già presenti le abilità e le risorse necessarie per ingresso in un nuovo settore, nel quale sono presenti numerose imprese di piccole dimensioni, inoltre l'accumulo di risorse e competenze successivo al processo di sviluppo interno potrà sostenere il futuro sviluppo aziendale. . Differentemente dalle acquisizioni comporta un costo inferiore, esso permette l'adozione di un processo decisionario incrementale che concilia il processo di apprendimento aziendale con l'evoluzione dell'ambiente esterno, inoltre l'impresa che sceglie questa strada

può ridurre il rischio di decisioni affrettate rimandandole per un periodo di tempo medio-lungo. Molto importante è la possibilità che grazie allo sviluppo interno di una o più attività, si generi all'interno della cultura imprenditoriale una maggiore attenzione nell'impiego delle risorse.

Oltre a vantaggi, il processo di sviluppo interno presenta anche degli svantaggi legati principalmente alla lentezza dell'operazione perché le imprese devono sviluppare competenze che non possedevano precedentemente. Inoltre esso implica lo sviluppo di nuove risorse e questo comporta investimenti in nuova capacità produttiva, nella formazione del personale, nello sviluppo di canali distributivi e nella fidelizzazione dei clienti. Un altro fattore negativo è il rischio che i risultati conseguiti non siano come quelli previsti e l'impossibilità di andare a recuperare gli investimenti fatti, aspetto opposto all'acquisizione, dove si può porre rimedio mediante la vendita dell'entità acquisita.

Alleanze:

La terza alternativa che le aziende hanno per realizzare il processo di espansione diversificata è quella delle alleanze. Questo metodo può essere utile a garantire l'accesso ad attività e capacità di cui l'azienda non dispone, rendendo così possibile il superamento dei limiti tecnologici e di competenze. Questa modalità è rapida ed utile quando l'impresa detiene delle risorse che potrebbero essere di valore nel momento in cui vengono impiegate in un nuovo business, ma essa non è in grado di attuare il processo senza le attività di altre imprese.

Tra le possibili tipologie di cooperazione, ritengo necessario elencare e spiegare sinteticamente quelle che sono le più utilizzate:

- A. Joint-venture: è un accordo tra due o più imprese che si mettono insieme per gestire un business comune. L'accordo nasce solitamente per limitare la concorrenza o per diminuire la dipendenza dell'azienda con determinati clienti e fornitori. La Joint-venture si rende concreta con la messa a disposizione da parte delle imprese partecipanti delle proprie competenze e risorse, permettendo così ai partecipanti di sfruttare vantaggi competitivi

che gli altri partecipanti offrono mantenendo pur sempre la propria autonomia giuridica ed economica.

- B. Franchising: è una forma di cooperazione tra due soggetti, il Franchisor (affiliante) e il Franchisee (affiliato), questi due soggetti solitamente si trovano in due posizioni differenti nella filiera produttiva, difatti il franchisor è l'azienda produttrice invece il franchisee è l'azienda al dettaglio. L'accordo fa sorgere degli obblighi a carico di entrambi i soggetti: l'affiliante si impegna a fornire all'affiliato assistenza gratuita su aspetti organizzativi, di marketing e di formazione del personale, invece l'affiliato deve vendere esclusivamente i prodotti dell'azienda produttrice affiliata alle condizioni da essa stabilite, inoltre è obbligato a pagare una royalty rappresentata da un compenso fisso o in percentuale sul fatturato. Parallelamente agli impegni, l'accordo prevede per entrambi i partecipanti però una serie di vantaggi, ad esempio il franchisee può ridurre il rischio della propria attività imprenditoriale, difatti se il franchising ha come oggetto un marchio molto forte la piccola impresa al dettaglio può contare su una certa stabilità delle vendite, inoltre potrà contare sull'appoggio costante e gratuito da parte del franchisor. I benefici invece dell'affiliante sono rappresentati dalla possibilità di disporre di punti vendita esclusivi, in modo da controllare meglio il mercato e di garantire un'offerta maggiormente adeguata alle esigenze della clientela.
- C. Associazione in partecipazione: questa forma di cooperazione prevede che un soggetto (associato) apporti nell'impresa di un altro (associante) beni e denaro in cambio di una partecipazione agli utili di quest'ultimo. L'associazione in partecipazione quindi è un finanziamento da parte dell'affiliato all'affiliante, in quanto in capo a quest'ultimo rimangono diritti e doveri verso terzi.
- D. Associazione temporanea tra imprese: è un accordo tra imprese appartenenti allo stesso settore con lo scopo di realizzare un prodotto/servizio che necessita di competenze e know-how che nessuna delle partecipanti possiede in modo completo.

- E. Contratto di venture capital: è un contratto con il quale un'impresa (venture capitalist) offre risorse finanziarie e manageriali ad una nuova entità aziendale per favorirne l'avvio. La partecipazione al capitale da parte della venture capitalist è rappresentata dall'acquisto di azioni della nuova impresa, le quali superata la fase iniziale verranno da essa cedute potendo così ottenere un guadagno. Da questa forma di cooperazione l'azienda partecipata otterrà risorse necessarie per far avviare l'attività esprimendo le potenzialità che essa possiede.
- F. Consorzio: il contratto permette a più imprenditori di creare un'organizzazione per la gestione in comune di alcune attività come una fase del processo produttivo. Le imprese partecipanti possono contenere i costi mediante lo sfruttamento di una struttura comune che offre i prodotti e i servizi a prezzi inferiori rispetto a quelli di mercato. Questa forma di cooperazione è utile per imprese medio-piccole che mediante il consorzio riescono ad aumentare la propria competitività nel mercato.
- G. G.E.I.E. (Gruppo Europeo d'Interesse Economico): con questa forma di cooperazione si possono mettere in relazione più imprese che appartengono a diversi paesi europei al fine di migliorare la loro posizione competitiva. Difatti l'accordo può prevedere l'integrazione di certe attività, la razionalizzazione di processi, l'attuazione d'investimenti comuni e la gestione unitaria di risorse comuni. Il G.E.I.E. è molto vantaggioso per imprese che decidono di intraprendere un percorso di crescita dimensionale, perché crescere in modo autonomo basandosi solo sulle proprie energie sarebbe maggiormente difficoltoso e può richiedere capacità e risorse che l'azienda può non possedere da sola. L'impresa usando questa forma di cooperazione può contare su competenze di altre imprese appartenenti al gruppo e inoltre può utilizzare le strutture comuni che agevolano il processo di sviluppo contenendo i costi. Il G.E.I.E. è vantaggioso anche per strategie di sviluppo in mercati esteri, diversamente da fusioni e acquisizioni, permette all'impresa di mantenere la propria autonomia e offre la possibilità di usufruire delle competenze d'impresa

già operanti nei mercati che quindi conoscono la cultura e le regole competitive.

- H. Gruppi di acquisto: sono usati da imprese al dettaglio per avere maggiore potere contrattuale con i fornitori permettendo di ottenere vantaggi in termini di prezzo e condizioni di pagamento.
- I. Costellazioni di imprese: sono accordi di collaborazione solitamente non formalizzati che danno la possibilità a più imprese di realizzare prodotti complessi, i quali necessitano di competenze specifiche di natura diversa che è difficile trovare all'interno di una singola azienda.

Per riuscire a far funzionare le alleanze, ciascun soggetto deve lavorare con costanza e impegno, inoltre non dovrebbe focalizzarsi solamente su quando e quale sarà l'entità del ritorno finanziario, differentemente si deve valorizzare le opportunità in termini di scambio di competenze, know-how e di sviluppo di nuove potenzialità. L'alleanza è proficua quando c'è consapevolezza dei vantaggi che essa offre a livello strategico-competitivo ed è sostenuta dalla motivazione, dalla creatività, dalla volontà di dirigere sforzi ed energie nella creazione di una realtà competitiva. Sinteticamente l'alleanza permette di ottenere vantaggi in termini:

-Tecnologici: grazie alla diffusione della tecnologia con un processo di innovazione continua. I prodotti presenti sul mercato attuale sono realizzati con l'impiego di un mix di tecnologie sofisticate, questo implica che l'azienda da sola non può possedere tutti i mezzi necessari per sviluppare nuovi prodotti e nuovi mercati, inoltre senza dei partner alleati non riuscirà ad espandersi in tempi brevi e rimanere competitiva. La velocità di diffusione della tecnologia oltre a renderla disponibile nel minor tempo possibile, impedisce a un'entità aziendale di esercitare il proprio dominio a lungo.

-Produttivi: mediante la verticalizzazione della filiera produttiva.

-Distributivi: permette di usare reti distributive comuni per diverse produzioni.

-Manageriali: mediante una migliore gestione delle risorse umane e delle competenze.

-Finanziari: in quanto l'aumento delle capacità di credito complessiva può avere degli effetti positivi su tutte le aziende in alleanza.

-Azionari: rendendo minore la necessità di ricorrere al capitale di rischio rispetto a quella che sarebbe necessaria in caso in cui l'impresa avesse continuato autonomamente.

Oltre agli innumerevoli vantaggi le alleanze si caratterizzano anche per notevoli e innumerevoli rischi, in particolar modo le questioni più delicate riguardano il controllo e la leadership e inoltre esiste il rischio che l'alleanza si evolva in modo diverso da quello voluto inizialmente. Per provare a risolvere questi problemi si può adottare la disciplina legale, anche se però questa via rappresenta una soluzione parziale in quando il diritto contempla un numero limitato di casi e gli interessi economici in gioco definiscono effettivamente la modalità di risoluzione di eventuali dispute tra le aziende partecipanti. Fondamentale per un'alleanza efficace è che siano compresi gli interessi e le intenzioni di tutte le parti coinvolte, inoltre si deve dare maggior importanza ai vantaggi che l'alleanza offre in termini di scambio di conoscenza e di sviluppo di nuove potenzialità. Solitamente le intese che mirano solo a un ritorno sull'investimento sono destinate a fallire perché implicito è l'obiettivo di controllo. Quando si stringe un'alleanza con altre imprese per la conquista di alcuni mercati mondiali, si deve tenere conto che questa decisione porta il cambiamento dei sistemi fondamentali all'interno dell'azienda come quello di produzione e di distribuzione e all'impiego di tempo nella gestione della nuova organizzazione e nel coordinamento delle persone. Quindi molte volte l'alleanza si è dimostrata una struttura fragile con durata limitata, diversamente in altri casi questa modalità si è dimostrata duratura e ha portato al raggiungimento dei risultati pianificati.

1.3.4 Rapporto tra diversificazione e performance aziendali

Il rapporto tra diversificazione e i risultati aziendali è espresso da una funzione non lineare, esso si tratta di un fenomeno troppo complesso sul quale è difficile prendere una posizione netta a favore o contro.

Studi empirici dimostrano una maggiore efficacia in termini di performance economico-finanziarie della strategia di diversificazione di carattere correlato^{xx} rispetto a quella conglomerale. Questo risultato può essere spiegato e dimostrato partendo dalle motivazioni per cui le imprese decidono di diversificare al fine di riuscire a creare valore: quando le imprese scelgono questo percorso per sfruttare le sinergie esistenti, come nel caso dello sfruttamento di economie di scopo, già in questa visione le imprese di successo sono quelle che si sviluppano facendo leva sulle competenze e risorse maturate e accumulate nel settore originario come nel caso di marchi, delle reti di vendita, del know how tecnologico e delle competenze manageriali. L'impresa cerca di migliorare il risultato economico sfruttando al massimo gli asset disponibili coniugando obiettivi di crescita diversificata con quelli del miglioramento delle prestazioni economiche dell'azienda. Seguendo questa impostazione quindi la diversificazione prediligerà direttici più vicine al business di origine dove si possono sfruttare le risorse disponibili e trasferire le competenze tecnologiche e scientifiche, dove sono conosciute le regole della competizione e i comportamenti dei consumatori. Per rappresentare in modo migliore la performance aziendale viene usato come termine di riferimento il valore, esso è considerato lo strumento necessario a garantire la sopravvivenza aziendale. Difatti la creazione di valore, traducendosi in combinazione e scambio di risorse tra individui, organizzazioni e istituzioni è il movente ai processi di sviluppo economico per le imprese e per i consumatori. Il valore può essere sinteticamente definito come rapporto tra benefici e costi, i primi sono considerati dai consumatori in termini di soddisfazione dei bisogni in relazione con il prezzo da pagare, diversamente l'impresa considera i flussi di ritorni derivanti da un'attività o un progetto d'investimento scontati con il relativo costo del capitale e considerando come fattore di sconto anche il tasso di

^{xx} Il termine correlato ha registrato un progressivo affinamento, prima ci si riferiva alla similarità dei prodotti dell'impresa, in seguito nei vari studi è posto l'accento su un concetto di correlazione più ampio. Come si può notare dal contributo di Markidens e Williamson è allargata la concezione tradizionale di business correlato andando a comprendere più sottili elementi di collegamento tra i vecchi e nuovi business. Quindi la valutazione delle strategie di diversificazione non si fonda solo sulla similarità tecnico-produttiva dei beni, ma sulla capacità di ampliare e rafforzare il patrimonio degli asset strategici.

crescita dell'impresa. In ottica aziendale per creare valore un'azione di governo deve o aumentare i flussi di ritorni attesi, il tasso di crescita dei flussi attesi, la durata del periodo di crescita oppure ridurre il costo del capitale che attualizza tali flussi. Come riferimento per la performance sintetica si può prendere in esame la creazione di valore per l'azionista, difatti essa può indirizzare le decisioni e i comportamenti aziendali al fine di attirare capitale di rischio in misura adeguata nel tempo, sostenendo lo sviluppo duraturo dell'impresa.^{XXI} Prendere come riferimento l'azionista deriva dal fatto che esso rappresenta lo stakeholder di ultima istanza, in quanto il guadagno dell'azionista dipende dal fatto che i clienti siano disposti ad acquistare a prezzi accettabili i prodotti dell'impresa, che i dipendenti siano motivati a prestare al meglio il loro impegno e la loro professionalità, che i fornitori siano interessati a servire l'impresa con i loro servizi e prodotti e che la comunità veda l'impresa come un attore socialmente utile.

In conclusione la creazione di valore per l'azionista presuppone la capacità dell'impresa di creare valore per tutti gli altri portatori d'interesse. Se focalizziamo l'attenzione sulla diversificazione e in particolar modo sull'impresa diversificata, il suo valore è espresso come somma di valore delle SBU che compongono il suo portafoglio strategico. Il valore di un'impresa diversificata non deriva dai dati consolidati, in quanto sono scarsamente significativi sotto il profilo strategico ed economico ma per la ricerca delle fonti di valore ci si deve riferire alle singole ASA, che non sono totalmente indipendenti ma appartengono ad un sistema unitario. Il governo di un portafoglio diversificato deve fare in modo che ogni ASA crei valore nel modo più elevato possibile, quindi il vertice deve cercare di realizzare in ogni SBU un costante miglioramento della capacità di creare valore. In seconda istanza si deve tenere conto che non è giustificata la presenza nel portafoglio business di ASA che se svincolate dall'impresa avrebbero maggior valore, in quanto esse generano costi a livello corporate e proprio questa situazione alza il livello per cui è conveniente diversificare, infatti non è sufficiente che le ASA in portafoglio creino valore, ma è necessario che

^{XXI} Pistoni, Songini, 2002

esso sia superiore rispetto a quanto riuscirebbero a fare da indipendenti. Infatti, se le singole unità di business fossero in grado di generare lo stesso valore da sole, il mantenimento di una struttura multibusiness sarebbe dal punto di vista economico una distruzione di valore.

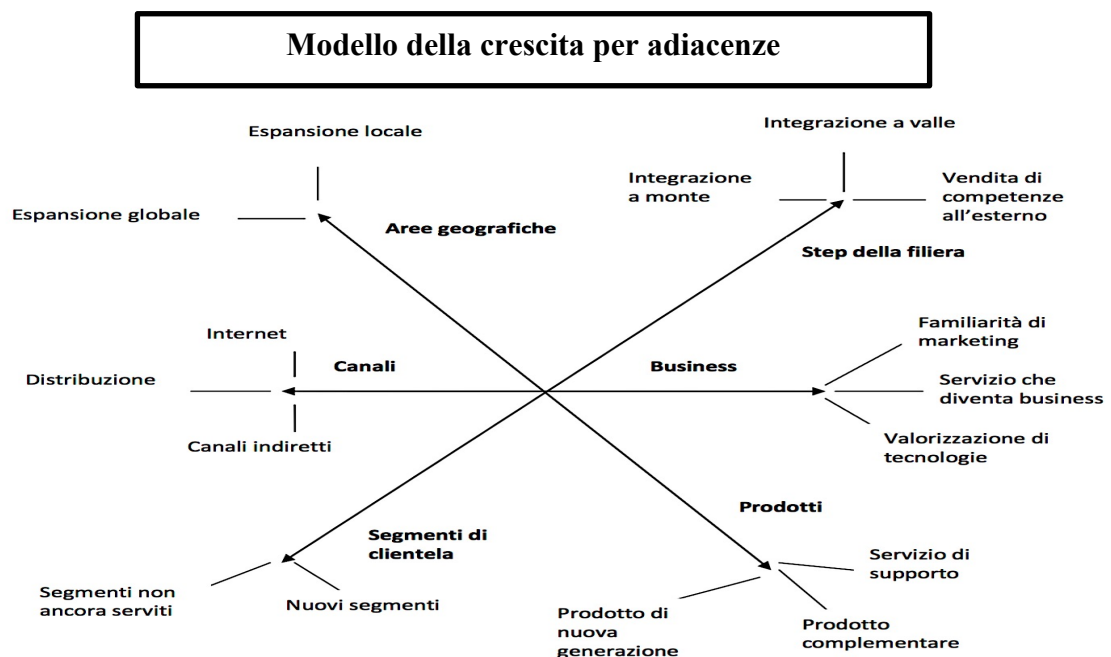
In conclusione per trovare la giustificazione economica alla diversificazione e alle spese sostenute, non è sufficiente che l'insieme delle ASA in portafoglio crei più valore rispetto ai costi di corporate sostenuti, ma è indispensabile che il processo contribuisca ad aumentare la capacità di creazione di valore delle singole ASA.

1.3.5 Considerazioni conclusive

Al fine comprendere il modello che intendo adottare per lo studio del settore smartphone e del caso specifico preso in esame, è utile considerare che, oltre alla classificazione da me proposta sono presenti anche altre che presentano delle differenze di impostazione rispetto alla prima. Infatti il fenomeno dello sviluppo diversificato viene ampiamente discusso e sviluppato all'interno del libro "Corporate Level Strategy" di D.J COLLIS, quest'ultimo nella sua trattazione adotta una distinzione netta tra crescita per adiacenze e sviluppo diversificato. Il primo fenomeno è rappresentato come conseguenza della crescita dell'azienda all'interno del settore in cui opera e dell'ampliamento del proprio raggio d'azione lungo le tre direttrici che lo definiscono: integrazione verticale, dimensione geografica, combinazioni prodotto-mercato. Lo sviluppo aziendale inizia spesso all'interno del settore originario ed è reso possibile dall'aumento della scala di produzione, dall'offerta di prodotti affini o dall'esplorazione di mercati esteri. Questa decisione solitamente risponde o al desiderio di migliorare la posizione competitiva detenuta o dalla volontà di proteggere l'azienda dalle minacce della concorrenza. L'autore per spiegare il processo utilizza il modello di crescita per adiacenze di Zook: il punto di partenza dello sviluppo aziendale è il core business, successivamente l'azienda si muoverà lungo le direzioni mostrate dal modello per aumentare il raggio d'azione.

Mediante la crescita per adiacenze l'impresa potrà sfruttare: *adiacenze di prodotto* grazie all'offerta di un nuovo prodotto o di nuovi servizi ai core

customer, *adiacenze geografiche* attuando un'espansione locale o globale, *adiacenze collegate alla filiera del valore* mediante la discesa e la salita lungo la catena del valore aziendale per poter entrare in nuovo gruppo di attività, *adiacenze di canale* grazie allo spostamento in canali nuovi in aggiunta o in sostituzione a quelli esistenti, *adiacenze a livello di clientela* in quanto la modifica di un prodotto o di una tecnologia può permettere l'ingresso in un segmento totalmente nuovo e infine *adiacenze a livello di un nuovo business* basate su la forte competenza detenuta dall'azienda.



Questo tipo di strategia è attuata al fine di cogliere opportunità di mercato, di conseguire il vantaggio competitivo in caso in cui l'azienda non sia leader di mercato e in caso contrario di preservarlo da eventuali attacchi di altri concorrenti. I vantaggi economici che offre il processo di espansione per adiacenze sono:

- Economie di scala e curve di esperienza: le prime si manifestano quando all'aumentare del volume di produzione dei beni e servizi il costo medio diminuisce, queste possono essere applicate a un solo impianto, riguardano le dimensioni dell'unità produttiva e sono più spesso legate alla produzione di beni che quella di servizi. Le economie di scala si ottengono automaticamente poiché i costi fissi si vanno a distribuire su maggiori volumi, a esse si lega l'ulteriore vantaggio della specializzazione

in quanto all'aumentare della produzione i dipendenti si possono concentrare in attività maggiormente specifiche e l'impresa si può avvalere di manodopera specializzata. Le economie di scala si possono applicare anche a più impianti e soprattutto si legano alle attività di marketing o di ricerca e sviluppo come nel caso in cui si utilizzi il sistema di distribuzione e il marchio per vendere prodotti provenienti da altri impianti. Altro vantaggio derivante dalla gestione di più impianti è rappresentato dalle economie di ripartizione del rischio e dal minor costo del capitale.

Le curve esperienza come il precedente fenomeno portano alla riduzione dei costi all'aumentare del volume produttivo, queste sono legate oltre che all'apprendimento dei dipendenti anche alle innovazioni tecnologiche incrementali e organizzative. Differentemente dalle economie di scala, la loro manifestazione non è automatica e la riproduzione dell'esperienza richiede tempo. I risultati ottenibili mediante le economie di scala e le curve di esperienza sono legate a una funzione non lineare, inoltre quelle di scala hanno dei limiti fisici oltre i quali si manifestano delle diseconomie di scala ovvero i costi invece che diminuire aumentano a causa di limiti strutturali, costi di coordinamento e problemi motivazionali dei dipendenti. Le economie di scala comportano anche rischi strategici, perché richiedendo investimenti ingenti in impianti altamente specializzati che l'impresa pensa di recuperare con il risparmio dei costi nel lungo periodo, ma se i gusti dei consumatori cambiano o il costo dei fattori produttivi varia gli investimenti si traducono in una trappola per l'azienda, la quale non è più libera di agire liberamente.

- Economie di raggio d'azione si verificano quando è più economico combinare la produzione di due o più linee di prodotto in un'unica azienda invece di produrle separatamente, generando così delle riduzioni trasversali dei costi di più unità e funzioni. Esse definiscono il valore delle reali competenze distintive aziendali, le quali possono essere il risultato di ingenti investimenti e possono comprendere conoscenze acquisite in anni di

esperienza. Precedenti studi ritenevano che il fenomeno delle economie di raggio d'azione fosse legato solamente all'attività di produzione, in realtà recenti studi hanno dimostrato come si possano realizzare anche in correlazione ad attività di ricerca e sviluppo, di marketing, di vendita, di distribuzione e di trasporto. Inoltre è stato preso in considerazione anche il ruolo delle risorse immateriali, difatti ad esempio la reputazione di un'azienda può essere applicato a diversi mercati come nel caso di aziende che usano lo stesso marchio per prodotti diversi (marchio ombrello), in questo modo è possibile abbattere i costi pubblicitari pur mantenendo un messaggio efficace nei confronti dei consumatori.

- Esternalità di rete si verificano quando la valutazione di un prodotto da parte di un cliente cresce in connessione all'aumentare del numero di consumatori di quel determinato bene o servizio, esse invece di causare un taglio dei costi portano all'aumento della domanda di prodotto o di servizio dell'azienda più importante o quella che si è mossa prima.

Da rilevare è la situazione che i vantaggi dell'espansione all'interno del settore non si manifestano in quanto in alcuni casi l'aumento del volume di affari non produce la riduzione dei costi a causa di analisi inesatte oppure ci sono difficoltà di implementazione in quanto per esempio le economie di scala aumentano le dimensioni e quelle di raggio d'azione implicano modifiche strutturali. In altre situazioni l'errore di molte aziende è quello di basare l'espansione per adiacenze sui prodotti invece che sulle risorse andando ad allargare la propria attività a segmenti che sembrano compatibili con l'attività attuale della azienda ma in realtà sono diversi. Al fine di evitare analisi errate, per individuare le potenziali economie di raggio d'azione tra due o più segmenti è necessario considerare ogni singola risorsa e attività dalle quali possono derivare vantaggi e per effettuare queste valutazioni si possono adottare strumenti come la catena del valore, la quale suddividendo tutte le attività aziendali in processi, permette di individuare con precisione le attività dalle quali possono derivare economie di raggio d'azione. La possibilità di sfruttamento di economie di scala e di raggio d'azione varia da attività e attività, quindi si deve identificare quelle in cui la portata delle

economie di scala, di raggio d'azione e di esternalità di rete è elevata o quelle che contribuiscono in modo considerevole al contenimento dei costi.

Dopo aver esposto il fenomeno trattato da Collis, si può notare che rispetto all'impostazione da me usata presenta una prima differenza, difatti se si adotta un'analisi della diversificazione sotto il profilo del grado di correlazione tra i business in cui opera l'azienda e quelli in cui entra, è possibile identificare il fenomeno della crescita per adiacenze come una diversificazione in business correlati e non come un fenomeno distinto dalla diversificazione vera e propria.

Ulteriore differenza di impostazione è individuabile anche nella classificazione effettuata da Collis relativamente alle diverse tipologie di diversificazione, infatti l'autore si basa sulle nove categorie individuate da Rumelt, ma la principale differenziazione è fatta tra diversificazione vincolata e collegata. Le due tipologie sono individuate in base al grado di specificità delle risorse su cui esse si basano e non sul grado di correlazione tra settori, difatti nella diversificazione di tipo vincolato l'azienda si sviluppa attorno ad un'attività principale e i vari business si basano su risorse specializzate, come ricerca e sviluppo, attività di marketing e attività operative, diversamente nella diversificazione collegata esiste un vincolo tra i vari business e i nuovi business vengono aggiunti al portafoglio nel momento in cui esiste un elemento di collegamento con quelli già esistenti.

Come evidenziato dall'autore Giorgio Donna nel suo trattato *“l'impresa multibusiness”* il concetto di diversificazione può essere interpretato sotto tre diverse prospettive:

In base al grado di concentrazione del portafoglio strategico:

La concentrazione del portafoglio strategico dipende dal numero dei business in cui l'impresa opera e dal loro peso relativo rispetto al complesso delle attività aziendali. Con l'utilizzo di questo criterio l'impresa si considera meno diversificata quando il portafoglio è dominato da uno o da pochissimi business, invece essa è più diversificata quando il portafoglio si distribuisce in un numero di settori più ampio, di cui nessuno di essi detiene una posizione dominante. Il grado di concentrazione del portafoglio strategico è importante per definire

l'orientamento strategico d'azienda, infatti in presenza di business dominanti le decisioni aziendali sono influenzate dalle condizioni in cui vertono queste SBU, nel caso in cui i core business presentano buone prospettive di sviluppo l'impresa sarà incentivata a concentrarvi le energie mettendo in secondo piano gli altri, senza essere attratta dalla possibilità di entrare in nuovi business e quindi non sfruttando interessanti occasioni di diversificazione. In maniera opposta nel caso in cui il core business non presenta prospettive favorevoli l'azienda cercherà di entrare in nuovi settori con il rischio di trascurarlo e inoltre con la possibilità di diversificare in business che invece di generare valore causino problemi.

In base al grado di correlazione esistente tra i business

Il processo di diversificazione può essere letto anche sotto il profilo della correlazione esistente e perseguibile tra le SBU del portafoglio. È naturale che un'organizzazione aziendale si spinga ad ampliare la gamma dei prodotti offerti, il numero e la tipologia di clienti di riferimento partendo dai prodotti maggiormente affini rispetto a quelli offerti, ampliando la definizione del proprio business. Secondo Donna ciò che è affine è comunque diverso, questo può indurre le imprese a ritenere che determinati prodotti o determinati clienti tra quelli serviti siano caratterizzati da elementi così distintivi da essere trattati separatamente e quindi costituiscano business autonomi e indipendenti. Una decisione di questo tipo deriva dal fatto che uno o più elementi del contesto competitivo presentino delle caratteristiche tali da implicare la formulazione di strategie competitive ad hoc. La segmentazione del portafoglio aziendale può essere effettuata *in base alla funzione d'uso* ovvero a quei bisogni che i prodotti vanno a soddisfare, in base alle caratteristiche tecniche del prodotto e dei processi produttivi, in base alla tipologia di clienti cui ci si riferisce e inoltre può essere fatta in base alla distinzione tra canali distributivi in quanto la vendita attraverso il canale indiretto all'ingrosso ha caratteristiche sostanzialmente diverse dal punto di vista delle regole competitive rispetto a quello al dettaglio. Quindi in alcuni casi l'impresa andrà ad espandersi verso settori che presentano un elevato grado di affinità, cioè di comunanza in termini di processi e

competenze, potendo così sfruttare le sinergie che derivano dai collegamenti tra le SBU in termini di risorse e processi. Altre imprese prendono la definizione di conglomerate ovvero i business sono indipendenti tra loro, quindi l'espansione raggio d'azione va oltre prodotti e mercati considerati affini, tanto che l'impresa può correre il rischio di perdere una propria identità e può rappresentare una sovrastruttura inutile per le SBU.

In base al grado di strutturazione organizzativa dei business

La possibilità di considerare determinati prodotti e categorie di clienti come un'ASA distinta permette di affrontare il mercato con una specifica strategia competitiva, contemporaneamente determina la necessità di dedicare a quella SBU determinati reparti, stabilimenti di produzione, specifiche reti commerciali, specifici team di ricerca e sviluppo e specifici supporti amministrativi. L'attribuzione di autonomia alla SBU crea problemi di natura organizzativa, difatti è necessario individuare quali risorse, strutture e processi devono essere dedicati alla SBU affinché essa venga gestita in modo strategico e non compresa nelle complessive attività d'impresa. La separazione organizzativa delle singole SBU può avere diversi connotati:

- Parziale: solo alcune tra le attività dirette che fanno parte della catena del valore vengono segmentate per SBU mentre gli altri processi diretti e di supporto rimangono indivisi
- Può riguardare l'intero complesso di attività di valore dirette come la progettazione, l'approvvigionamento, la produzione, la logistica, il marketing e servizi post vendita ed escludere ed affidare ad una struttura centrale unitaria le attività di supporto come quella amministrativa, risorse umane, sistemi informativi e servizi generali.
- Può comprendere l'intero sistema dei processi della catena del valore e quindi anche attività indirette, questo si verifica in imprese che hanno la configurazione di gruppo multisocietario e in questi casi solitamente la SBU acquisisce una propria identità giuridica dando vita ad una società distinta.

Anche le questioni organizzative hanno impatto sui risultati della diversificazione, in quanto l'impresa si trova davanti la questione del bilanciamento del portafoglio ASA. Maggiore è l'autonomia organizzativa che viene data a ciascuna SBU e maggiore è la possibilità che questa possa essere gestita come una vera e propria impresa, con la conseguente possibilità di andare a perseguire una strategia competitiva senza compromessi derivanti dalla necessità di condividere risorse e processi con altre SBU. Oltre ai vantaggi l'autonomia organizzativa fa sorgere anche importanti costi derivanti dalla duplicazione delle strutture e dall'impiego di risorse, inoltre si complica la collaborazione e la possibilità di sfruttare le sinergie esistenti.

In conclusione possiamo affermare che la diversificazione può essere interpretata lungo tre dimensioni: ampiezza (azienda monobusiness e pluribusiness), correlazione (correlata e non correlata) e organizzazione (da virtuale a strutturale). Le scelte che l'azienda effettua lungo questi tre assi e il modo con cui riesce a gestirle impattano sui risultati che la strategia di portafoglio produce. Inoltre riallacciandoci anche al precedente dibattito riguardante una diversa classificazione tra diversificazione e crescita per adiacenze è necessario chiarire che l'effettivo grado di diversificazione dipende dalla definizione di business a cui l'impresa si riferisce. Per capire meglio infatti si deve considerare che diversificare corrisponde a competere in più business, ma appunto i confini di quest'ultimi non vengono definiti in modo oggettivo ma è una scelta discrezionale aziendale, così potrà accadere che imprese che sembrano non essere diversificate siano effettivamente multibusiness e d'altro canto realtà apparentemente molto diversificate essere invece monobusiness. Quindi essendo la strategia di diversificazione una decisione aziendale e non un dato oggettivo, può accadere che imprese aventi gli stessi prodotti ed essendo impiegate negli stessi mercati, possono essere diverse sotto il profilo della diversificazione in quanto è diversa l'interpretazione che le due entità danno dei prodotti e dei mercati esistenti.

CAPITOLO 2 – IL SETTORE SMARTPHONE

2.1 Analisi settore smartphone

2.1.1 Descrizione

Il settore dei cellulari comprende tutte le aziende che si occupano della produzione di telefoni portatili e dei servizi associati. Quello dei cellulari, è un comparto che si distingue per alcune peculiarità, infatti, con l'avvento di Internet rappresenta il settore con più alto tasso di crescita, inoltre, a causa della vastissima diffusione dei dispositivi tra la popolazione si caratterizza anche per essere estremamente frammentato dal punto di vista dei gusti, di abitudini di consumo e in termini di prestazioni ricercate. Il settore della telefonia mobile nel corso degli anni ha registrato un'evoluzione delle esigenze da parte consumatori finali, infatti, in un primo momento le uniche funzionalità che venivano ricercate erano quelle di poter effettuare chiamate e mandare messaggi, adesso con l'avvento degli smartphone, gli utenti chiedono ai dispositivi di poter effettuare operazioni più complesse come la pianificazione di attività personali, l'accesso ad internet, il controllo e l'invio di email, la gestione di applicazioni complesse ecc. Le vendite dei telefoni sono aumentate, grazie principalmente alla crescita della domanda nei paesi sviluppati e soprattutto all'affermazione degli smartphone. Osservando l'evoluzione che il prodotto ha realizzato e come le vendite degli smartphone hanno di gran lunga superato quella dei telefoni tradizionali, si può notare che il cellulare da semplice mezzo di comunicazione è divenuto un vero e proprio strumento di intrattenimento, infatti, i clienti nella scelta del dispositivo a loro adatto considerano oltre al prezzo, al peso e alla durata della batteria, fattori come il design, il brand, la connettività, la facilità d'uso del sistema operativo e il livello di personalizzazione.

Quindi il settore può essere suddiviso in due categorie di prodotti:

- i cellulari tradizionali
- gli smartphone

I *cellulari tradizionali* permettono di svolgere operazioni elementari, essi si dividono, in base al livello di sofisticazione del sistema operativo e alle caratteristiche estetiche, in due categorie: quella dei *basic phones* e quella dei

feature phones. I basic phone sono telefoni caratterizzati da funzionalità e design semplici, questi modelli vengono maggiormente venduti in paesi a basso reddito pro-capite e ad elevato tasso di crescita (per esempio: Cina ed India), invece i features phone, sono telefoni di fascia media che hanno design più curato e funzionalità più avanzate come ad esempio il display a colori, la fotocamera e videocamera integrate ecc.

Gli *smartphone*, sono dispositivi portatili che oltre alle classiche funzioni di un telefono tradizionale permettono di svolgere operazioni più complicate e avanzate, come :

- Registrazione, riproduzione e trasmissione di immagini e di musica,
- Ricezione e trasmissione di dati, tramite bluetooth o mediante lo scambio di posta elettronica
- Navigazione su internet
- Gestione delle agende che permettono di salvare migliaia di contatti (ciascuno con almeno 5 numeri di telefono o indirizzi postali, web, email e note personali), di salvare e gestire gli impegni ed eventi, i quali mediante la programmazione di un apposito allarme, possano essere ricordati se prossimi o scaduti
- Installazione di giochi di vario genere
- Redazione e archiviazione di note e di testi nella memoria del telefono

La maggioranza degli smartphone ha sistemi operativi aperti che permettono l'installazione di applicazioni e giochi sviluppati da terzi, questi occupano una grande importanza nel mercato degli smartphone e presentano una domanda in notevole crescita.

Come i telefoni tradizionali, anche gli smartphone possono essere divisi in due categorie:

Entry-Level: sono smartphone di fascia medio-bassa, i quali si collocano in una posizione intermedia tra i feature phone e gli smartphone di alto livello. Questi permettono di controllare la posta, di usare applicazioni multitasking e di gestire dati e impegni.

High-End: sono smartphone di fascia alta, che essendo dotati di sistemi operativi sofisticati, garantiscono la possibilità di navigare sul web agevolmente, di gestire applicazioni complesse e scaricare file, immagini e video.

Il comparto degli smartphone è suddiviso nel segmento *consumer* e in quello *business*, questi due settori hanno caratteristiche tra loro molto diverse che portano le aziende in essi operanti ad adattare la propria strategia competitiva in base alle esigenze. Il segmento *consumer* comprende clienti che usano il dispositivo prettamente per uso personale, quindi la loro decisione deriva da valutazioni inerenti il brand, il design e la funzionalità del prodotto. L'utente consumer è incentrato su un telefono che permetta di accedere alla rete internet, di trasmettere file (immagini, video, musica..), di accedere ai social network e di gestire la posta elettronica, inoltre gli smartphone supportano applicazioni capaci di fornire informazioni utili per la soluzione di problemi quotidiani (ad esempio le mappe..). Lo smartphone è diventato prevalentemente un mezzo di intrattenimento per gli utenti del segmento consumers, come testimoniato dall'attenzione degli utilizzatori, la quale si concentra prevalentemente su contenuti ed applicazioni. I cambiamenti che hanno investito il prodotto si riflettono anche sulle stesse aziende che si sono trovate a spostare la competizione dall'hardware al software, in particolar modo risulta essere fondamentale per il successo competitivo lo sviluppo di un sistema operativo che garantisca la facilità d'uso, la navigazione veloce su internet e il supporto di un numero elevato di applicazioni.

Queste caratteristiche appena illustrare non si ritrovano all'interno del *segmento business*, infatti quest'ultimo è formato da utenti che usano lo smartphone per l'attività lavorativa, in questo caso, i clienti necessitano di un telefono che permetta loro la gestione efficiente delle email e degli impegni tramite un'agenda elettronica. In maniera più analitica nel segmento business il telefono deve permettere l'accesso ad internet e in più deve dare la possibilità di sincronizzare gli appuntamenti segnati nell'agenda del computer con quelli presenti nel dispositivo portatile. La vera differenza rispetto al segmento consumer consiste nella maggior attenzione che viene assegnata al prezzo e al brand del telefono, a

discapito di elementi come le applicazioni, contenuti e design che nel segmento consumer risultano essere fondamentali per l'utente.

Il segmento degli *smartphone* si distingue per essere estremamente dinamico e competitivo, le performance dei principali produttori sono molto volatili, quindi lo scenario competitivo è in continua evoluzione e i concorrenti vedono variare il loro posizionamento di trimestre in trimestre.

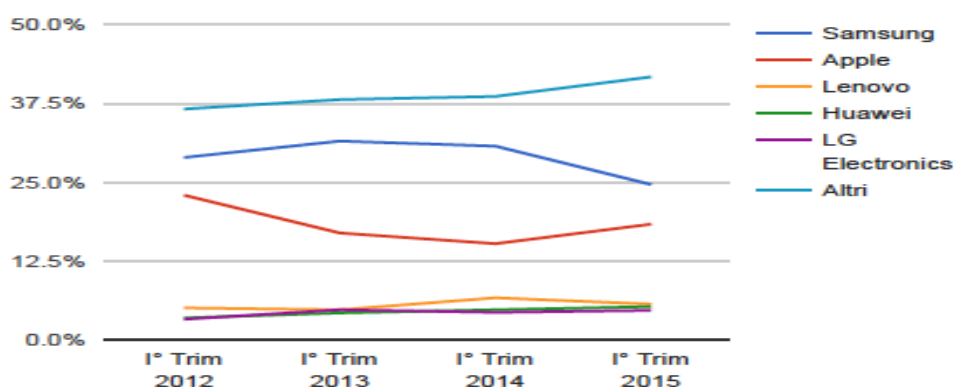
Osservando i dati riguardanti le vendite dal 2010 a oggi, è possibile notare una forte crescita dei volumi complessivi causata da un lato dall'entusiasmo degli utenti, affascinati dai servizi e dalle funzionalità accessibili con i nuovi device, dall'altro lato l'innovazione attuata dai produttori di dispositivi e sistemi operativi ha permesso di offrire prodotti evoluti ed innovativi ad un prezzo accessibile. Anche il settore degli smartphone che inizialmente aveva dimostrato di aver passato indenne il periodo di crisi, registra nel 2014 un lieve calo rispetto all'anno precedente rilevando una flessione delle vendite pari al 6%. Le conseguenze della crisi oltre che nella lieve contrazione dei volumi è possibile riscontrarle anche nella crescita dei volumi degli smartphone più economici, difatti a segnare dei risultati positivi sono i dispositivi con prezzo inferiore ai 105€. In maniera più analitica, rispetto al 2013, i device con un prezzo inferiore agli 85€ aumentano le vendite di 900 mila unità, invece quelli con prezzo compreso tra gli 85€ e i 105€ vedono aumentare i volumi di vendita di circa 3 milioni di pezzi.

Prendendo in analisi i dati di mercato si rileva che nel 2014 Apple e Samsung hanno perso quote di mercato rispetto all'anno precedente, rendendosi protagoniste solo in parte della crescita del comparto. Aziende come Huawei e Lenovo hanno tratto vantaggio dalla situazione e acquisiscono il 5% della quota di mercato mondiale. Le due aziende cinesi registrano un incremento delle vendite, in quanto, Huawei si sta espandendo molto velocemente in Europa e Lenovo sta riuscendo ad espandersi anche al di fuori della Cina, aiutata dall'acquisizione di Motorola che faciliterà in futuro lo stanziamento dell'azienda in Europa.

I due colossi Samsung e Apple condividono una leggera perdita, infatti, il primo registra nel terzo trimestre 2014 un calo delle vendite rispetto al trimestre dell'anno precedente e questo è il primo calo registrato dopo il quarto trimestre del 2009. La Apple rimane molto forte nei telefoni di fascia alta, ma la mancanza di proposte pensate appositamente per i mercati emergenti non le permette di affrontare efficacemente la crescita che questi paesi stanno attraversando, difatti, a fine anno il colosso di Cupertino registra un volume di vendita pari a 43.7 milioni di smartphone, il 2% in meno rispetto all'anno precedente.

La società di consulenza IDC ha elaborato un'infografica che mette a confronto le quote di mercato detenute dalle imprese nei primi tre mesi dei 3 anni precedenti al 2015. Come è possibile notare dal *grafico 1* qui di seguito, il 24.6% degli smartphone venduti nel primo trimestre 2015 sono marchiati Samsung, nonostante ciò il risultato rappresenta un calo rispetto ai primi trimestri del 2013 e del 2014. Diversamente, la Apple registra una quota in risalita pari al 18%, valore di molto inferiore però al 22.9% registrato nel primo trimestre 2012. Come precedentemente anticipato Huawei, Lenovo e Lg occupano una quota di mercato pari al 5%.

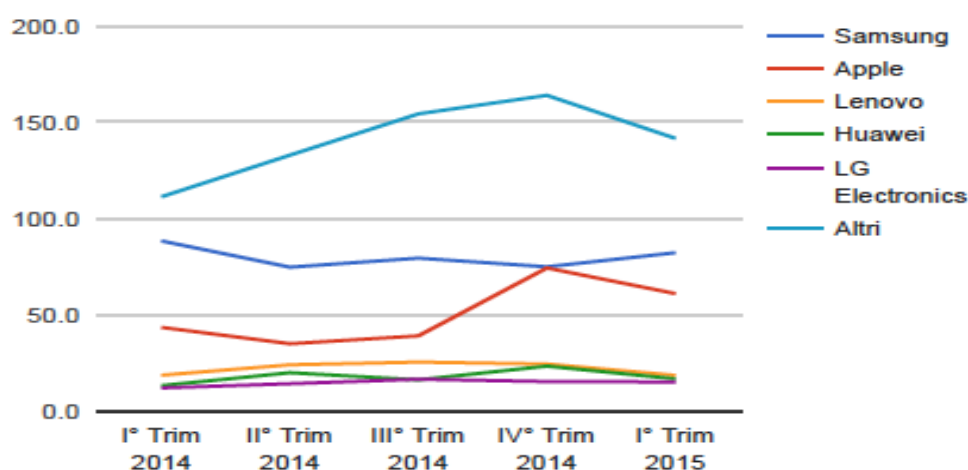
Grafico 1- Quote di mercato aziende settore smartphone



Oltre che alle elevate quote mercato detenute, se si osserva il numero di smartphone venduti, il colosso sud-coreano Samsung è stato capace di difendersi dal tentativo di sorpasso che Apple ha intentato nel quarto trimestre 2014,

riuscendo a vendere 7 milioni di smartphone in più nei primi tre mesi del 2015. (Vedi grafico 2)

Grafico 2 – Vendite Smartphone nel mondo espressi in mln di unità



Nonostante le dinamiche che stanno attraversando il settore, se focalizziamo l'attenzione sui numeri registrati nel 2015, le vendite complessive sono aumentate del 10.3% rispetto al 2014 raggiungendo 1.293 miliardi di unità e si stima che i valori sono destinati a crescere del +8% nel 2016.

Samsung che punta su versioni differenziate e sulla strategia *low cost* si conferma al primo posto per volume di vendite con una quota di mercato di circa il 25% (in calo rispetto al 28% dello scorso anno). L'Apple nonostante rilevi una quota di mercato pari al 18%, grazie alla propria *politica del prezzo premium* detiene il 90% dei profitti del comparto, puntando su modelli di fascia più elevata come gli ultimi usciti Iphone 6 e Iphone 6 Plus. (Vedi grafico 3)

Come già anticipato, il 2015 si conferma la crescita dei produttori cinesi, i quali forti nella fascia medio-bassa riescono a raggiungere una quota di mercato di circa il 40%.

Come suggerito dai dati rilevati il modo per riuscire a conquistare quote di mercato più ampie è quello di proporre agli utenti finali prodotti di fasce diverse che possano andare da dispositivi più economici a dispositivi con prezzi più elevati.

Grafico 3 – Quote di mercato dei competitor a confronto

Rankings	2014		2015		2016	
	Company	Market Share	Company	Market Share	Company	Market Share(E)
1	Samsung	27.8%	Samsung	24.8%	Samsung	22.2%
2	Apple	16.4%	Apple	17.5%	Apple	16.8%
3	Lenovo+Motorola	7.9%	Huawei	8.4%	Huawei	9.3%
4	Huawei	6.2%	Xiaomi	5.6%	Lenovo	6.1%
5	LG	5.4%	Lenovo	5.4%	Xiaomi	5.8%
6	Xiaomi	5.2%	LG	5.3%	LG	5.0%
7	Coolpad	4.2%	TCL	4.0%	TCL	4.0%
8	Sony	3.9%	OPPO	3.8%	OPPO	3.9%
9	TCL	3.3%	BBK/VIVO	3.3%	BBK/VIVO	3.4%
10	ZTE	3.1%	ZTE	3.1%	ZTE	3.1%
	Others	16.6%	Others	18.8%	Others	20.3%
Shipment Total (Unit: M)	1,172.3		1,292.7		1,397.1	

Note: Data are preliminary and subject to change.

Source: TrendForce, Jan., 2016

Dopo aver osservato la situazione e l'andamento complessivo del comparto, è necessario soffermarsi sui fattori critici di successo del settore cellulari, ma soprattutto in quello degli smartphone.

Infatti i principali elementi sui quali le aziende possono fare leva sono:

- L'innovazione di prodotto
- Il prezzo di vendita
- Il controllo della distribuzione
- Le relazioni istaurate con gli altri operatori della telefonia

- *L'innovazione di prodotto* rappresenta il principale strumento di confronto tra i players in quanto i cellulari hanno un ciclo di vita molto breve e il mantenimento delle posizioni competitive deriva dalla capacità di lanciare nel mercato nuovi prodotti. Questo aspetto trova giustificazione anche negli stessi bilanci aziendali, in cui occupano una quota rilevante gli investimenti in ricerca e sviluppo, rivolti principalmente a migliorare sia gli aspetti hardware come ad esempio dispositivi sempre più leggeri e sottili con fotocamere e videocamere a ottima risoluzione, sia gli aspetti software come lo sviluppo di sistemi operativi avanzati.

Quest'ultimi rappresentano un aspetto molto importante su cui si basa la competizione tra le imprese di settore, esso costituisce il principale elemento di differenziazione, difatti ci sono produttori che hanno scelto di adottare e sviluppare un sistema operativo proprietario interno e altri invece che hanno preferito un sistema operativo sviluppato da terzi. Come è possibile notare dalla *tabella 1* sottostante i principali sistemi operativi in circolazione sono:

- Android: è un sistema operativo open source, che ha riscosso grande successo su smartphone e tablet, generando un network di sviluppatori e partner che lo rendono sempre aggiornato, innovativo ed originale. Con questo sistema si dà la possibilità all'utente finale di poter personalizzare ad alti livelli il proprio dispositivo. La causa principale del suo successo deriva dalla compatibilità con smartphone di fascia bassa, presenti nei portafogli prodotto di Samsung, HTC, LG e Motorola. L'estrema apertura del software che da una parte può essere considerato un pregio, può trasformarsi in un difetto in termini di sicurezza rispetto agli altri sistemi come IOS. Inoltre nonostante sia gratuito, il costo del suo utilizzo è legato alle spese di ricerca e sviluppo che i produttori sostengono per rendere i propri dispositivi adatti a funzionare con tale software.

- Apple OS: è un sistema operativo chiuso, sviluppato e utilizzato interamente da Apple. Questo software è stato progettato per essere usato solo con lo smartphone prodotto dalla casa madre, per questo motivo è preferito dagli sviluppatori, in quanto permette di ridurre costi e i tempi di progettazione delle applicazioni, le quali devono essere compatibili con un numero inferiore di aggiornamenti solo del software proprietario, diversamente da Android, il quale è soggetto a numerose revisioni. Il sistema in questione si distingue per l'estrema stabilità e intuitività che rendono l'utilizzo di dispositivi Apple quasi unico, in più la casa produttrice è riuscita a creare mediante il sistema operativo, un ecosistema tra i suoi vari prodotti portatili. L'estrema sicurezza e facilità dell'uso però si accompagnano a difetti come l'eccessiva rigidità del

software che non permette all'utente la personalizzazione in base alle proprie esigenze.

- Symbian: era il primo sistema operativo libero sviluppato per smartphone da parte di Nokia, ma a causa di alcuni limiti di applicazione nel 2011 è stato abbandonato come piattaforma principale e affiancato al nuovo sistema operativo Windows Phone 7, fino a quando nel 2013 Nokia ha dichiarato di non voler più adottare Symbian nei propri dispositivi.
- Windows Mobile: è il sistema operativo sviluppato da Windows che viene installato negli smartphone di Sony, Samsung, LG e Nokia. Questo sistema è chiuso ma può essere personalizzato, si caratterizza per fluidità e per design gradevole. A causa del suo sviluppo molto recente, presenta alcuni limiti, come quello di non avere un centro notifiche e la scarsa varietà di applicazione supportate e offerte dallo Store Windows.

Tab.1 Vendite mondiali smartphone nel 2° trimestre 2015 raggruppare per sistemi operativi. (Valori espressi in migliaia di unità, *Fonte:Gartner*):

Operating System	2Q15 Units	2Q15 Market Share (%)	2Q14 Units	2Q14 Market Share (%)
Android	271,010	82.2	243,484	83.8
iOS	48,086	14.6	35,345	12.2
Windows	8,198	2.5	8,095	2.8
BlackBerry	1,153	0.3	2,044	0.7
Others	1,229.0	0.4	1,416.8	0.5
Total	329,676.4	100.0	290,384.4	100.0

- *Il prezzo di vendita* costituisce un altro elemento principale per il confronto tra concorrenti, soprattutto nei paesi dove ci sono contratti con gli operatori telefonici che vendono schede pre-pagate, infatti, in questi casi è il consumatore che sostiene il costo totale di acquisto del cellulare ed è sensibile al prezzo, ad esso si affianca anche l'intensa rivalità tra i concorrenti che insieme a politiche di

prezzo aggressive (adottate per esempio da produttori cinesi come Huawei) generano riduzioni continue del prezzo complessivo dei cellulari.

- *Il brand* è il terzo elemento del confronto competitivo tra imprese, difatti la riconoscibilità del marchio serve sia a generare decisioni di acquisto da parte del potenziale cliente, ma costituisce anche una barriera all'entrata per altri concorrenti che vogliono fare il loro ingresso nel segmento. Le scelte adottate in termini di pubblicità sono molto varie e spaziano dai canali tradizionali come stampa e televisione fino a sponsorizzazioni su Internet e partnership con aziende operanti in settori diversi da quello degli smartphone.

- *Il controllo della distribuzione e le relazioni instaurate con gli operatori di telefonia* sono altri due strumenti di confronto competitivo. Questi fattori hanno diversa importanza in base alle caratteristiche del paese in cui si compete, ad esempio in paesi sviluppati dove prevalgono schede prepagate è necessario presidiare i canali distributivi per raggiungere il successo competitivo cercando relazioni stabili con la grande distribuzione, invece nei paesi non sviluppati risulta fondamentale la costituzione di una rete distributiva che possa raggiungere anche le popolazioni rurali.

2.1.2 Evoluzione dello smartphone in Italia

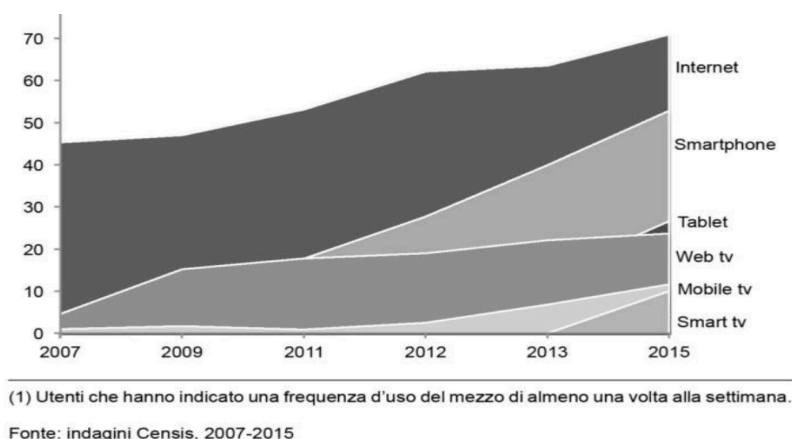
L'affermazione dello smartphone come prodotto indispensabile nella vita quotidiana trova fondamento in diversi fattori come: nelle dinamiche che l'ambiente esterno ha subito nel tempo e gli influssi che queste hanno determinato sulle esigenze dei consumatori. Quest'ultimi, infatti, inizialmente vedevano il telefono cellulare prettamente come mezzo di comunicazione, necessario per chiamate e messaggi, adesso il telefono si è trasformato in mezzo di intrattenimento, con il quale è possibile compiere molteplici funzioni e in cui la comunicazione come tradizionalmente veniva concepita si è enormemente ampliata grazie all'accesso ad internet da parte dei dispositivi portatili.

Per capire meglio il successo che gli smartphone stanno riscuotendo nel mercato e i fattori che ne hanno causato la crescita, occorre andare ad analizzare l'evoluzione della comunicazione e del settore dei media, il cambiamento dei consumi e delle esigenze degli utenti negli ultimi venti anni. La diffusione di internet in Italia non è paragonabile a quella degli altri paesi industriali avanzati, ma nonostante ciò, essa ha avuto un grande impatto sui media tradizionali come televisione, radio e giornali ai quali si può accedere anche online. Oltre ai media, il vero cambiamento viene registrato nel consumo degli strumenti che permettevano l'accesso ai medesimi contenuti tra cui troviamo appunto gli smartphone. Come mostrano le indagini effettuate dall'istituto Censis^{XXII}, i telefoni hanno un bacino di utenza pari all'85% della popolazione. Se ci soffermiamo sui dati riguardanti gli smartphone (vedi *grafico 4*), possiamo osservare che quest'ultimi hanno registrato dal 2009 al 2015 una forte crescita dei consumi, infatti, inizialmente nel 2009 avevano un bacino di utenza solamente prossimo al 15%, andando ad interessare solo una ristretta élite della popolazione. Negli anni questi apparecchi sono diventati sempre più popolari, riuscendo a diventare degli oggetti indispensabili della vita quotidiana. Questo risultato registrato dagli smartphone è sicuramente più significativo se si prende in considerazione che nel 2015, oltre la metà degli italiani, circa il 53% impiega il dispositivo nella vita quotidiana, rilevando rispetto al 2013 una crescita pari al 13%. Questi risultati in continuo aumento sono sostenuti e si accompagnano con l'aumento degli utenti di Internet, i quali crescono ancora fino ad arrivare al record del 70.9% degli italiani.

La centralità della tecnologia e dei telefoni cellulari nella vita delle persone è spiegato anche dall'incremento del 250% che la spesa per computer e accessori ha registrato tra il 1995 e il 2013. Più specificatamente nello stesso periodo di tempo, la spesa per telefoni e servizi annessi, ha avuto un rialzo del 233.9%, nonostante che il settore dei telefoni abbia segnato una battuta di arresto nel 2009 e nel 2012 a causa dell'impatto della crisi economica.

^{XXII} Indagine Censis 2002-2015 sui consumi mediatici confermano che la televisione ha un pubblico di telespettatori che coincide sostanzialmente con la totalità della popolazione (il 96.7%), la radio conferma una larga diffusione di massa pari all'83.9%, invece si attesta la profonda crisi della carta stampata, la quale vede scendere gli utilizzatori della free press dell'11.4% e dei quotidiani a pagamento dell'1.6%

Grafico 4 – L’evoluzione del consumo dei media digitali: l’utenza complessiva dal 2007 - 2015



Lo scenario dei media è sempre stato caratterizzato per il dominio della televisione come strumento di comunicazione più diffuso. Nonostante che la televisione resti pur sempre il mezzo con più ampia adesione, lo scenario in cui essa si colloca è sicuramente cambiato. Infatti la concezione tradizionale di televisione è stata pian piano abbandonata, le regole del gioco sono sicuramente cambiate da quando il 53% degli italiani possiede uno smartphone, il 23.7% accede alla web tv e gli stessi programmi che venivano trasmessi dalla tv generalista possono essere visti anche mediante l’uso di smartphone, pc e tablet. Questa evoluzione, però, non ha eliminato la presenza di importanti apparati industriali che producono contenuti, ma gli utenti grazie a gli strumenti disponibili possono muoversi più trasversalmente rispetto ai contenuti e ne possono godere nei modi e in tempi più disparati.

Restringendo l’analisi sul segmento cellulari dobbiamo precisare che questi occupano una posizione di vertice all’interno dei media più diffusi. Difatti, già le versioni basic avevano riscosso un grande successo, adesso di tutta risposta all’avvento di internet e all’evoluzione del settore dei media, le esigenze dei consumatori sono cambiate e con loro le funzioni del telefono, il quale ha

registrato continui miglioramenti tecnologici. L'introduzione di funzioni sempre più evolute ha assicurato una forte spinta alla rapida diffusione degli smartphone. Inoltre quest'ultimo ha cambiato radicalmente l'essenza stessa del telefono grazie all'introduzione di funzioni come quella dei giochi, la possibilità di accedere a internet, di utilizzare applicazioni di messaggistica istantanea, di ricevere e inviare mail. Oggi il telefono cellulare smart rappresenta lo strumento tecnologico con il quale siamo più spesso in contatto durante la giornata, infatti esso è usato per ingannare il tempo durante le attese, per informarsi, per scambiarsi dati, per esplorare i social network, per scoprire curiosità, ma molte volte è fondamentale anche per il lavoro e per effettuare acquisti. Un altro fattore di successo dei telefoni è la possibilità di scaricare applicazioni gratuite o a pagamento da apposite piattaforme virtuali, le quali ampliano molto le potenzialità dei media digitali e consentono così un alto grado di personalizzazione delle funzioni disponibili garantendo la modellazione sulla base dei fabbisogni dei singoli utenti. Proprio quest'ultima caratteristica permette di distinguere questo dispositivo dagli altri e garantisce delle importanti prospettive di crescita sul mercato. L'acquisizione di funzioni sempre più avanzate da parte dei dispositivi mobile insieme alla possibilità di offrire il prodotto a prezzi contenuti ha generato uno spostamento di utenti dai device basic a quelli smart. Analizzando i dati delle Tabelle 2 e 3 si può osservare come i telefoni basic prevalgono rispetto agli smartphone, questo deriva dal fatto che molti italiani utilizzano entrambe le versioni in quanto non si disfano dei vecchi modelli oppure avendone più di uno a disposizione optano di volta in volta per quello più congeniale. Dalle seguenti tabelle si denota che la presenza nel mercato di modelli basic è imputabile a fasce di utenti più avanti di età, i quali dimostrano di essere minormente propensi all'uso degli smartphone, si riscontra invece uno scenario opposto negli utenti più giovani che segnano, nella fascia di età compresa tra i 14-29 anni, una percentuale di utenze smartphone pari all'85.7% e del 74.7% tra i soggetti con età compresa tra i 30-44 anni.

Tab.2 - Consumo di telefono cellulare basic, per sesso, età e livello di istruzione (val.%)

	Totale popolazione	Sesso		Età				Livello di istruzione	
		Maschi	Femmine	14-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	65-80 anni	Licenza elementare e media	Diploma e laurea
Utenza complessiva	67,7	67,6	67,8	60,5	68,5	71,2	67,8	68,1	67,2
Utenza abituale	61,3	60,6	61,8	57,8	63,9	62,0	59,6	59,5	63,2

Fonte: indagine Censis, 2015

Tab.3 – Consumo di cellulare smartphone per sesso, età e livello di istruzione (val.%)

	Totale popolazione	Sesso		Età				Livello di istruzione	
		Maschi	Femmine	14-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	65-80 anni	Licenza elementare e media	Diploma e laurea
Utenza complessiva	52,8	56,3	49,5	85,7	74,7	38,6	13,2	38,9	68,6
Utenza abituale	49,5	52,7	46,5	84,0	70,0	34,9	11,1	36,3	64,5

Fonte: indagine Censis, 2015

La rivoluzione digitale in Italia è tuttora in pieno svolgimento, perché nonostante abbia ormai raggiunto una dimensione di massa, rispetto ad altri paesi la rete si sviluppa più lentamente nelle sue ramificazioni. Con l'evoluzione in corso l'utente stesso si mischia con il ruolo di produttore di contenuti e il confine tra fruizione, condivisione e produzione dei servizi e dati è molto sottile. Il web nella fase iniziale aveva forme più limitate, veniva usato dai lavoratori più formati e si poteva accedere solo mediante l'utilizzo del pc, adesso grazie a strumenti come smartphone e tablet il web si è aperto anche a fasce di popolazione più restie, rendendosi maggiormente popolare.

Il cambiamento della concezione di telefono si riscontra nella continua ricerca di tecnologia più avanzata, nel tentativo di offrire al mercato un dispositivo che sia simbolo di design e nella centralità rivestita dal sistema operativo che oltre a

maggiori funzionalità, soluzioni grafiche permette la riconoscibilità immediata dello smartphone. Proprio su questo ultimo punto si fondano le strategie dei player che hanno guidato la rivoluzione digitale come Apple, Google e Android. È necessario sottolineare che a guidare l'effettivo cambiamento sono l'offerta dei produttori e le scelte dei consumatori le quali condizionano l'effettivo successo di una strategia aziendale e determinano la spartizione del mercato.

Tab.4 - Motivo per cui si decide di acquistare un nuovo apparecchio digitale (tablet, smartphone..)

	Totale popolazione	Sesso		Età				Livello di istruzione	
		Maschi	Femmine	14-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	65-80 anni	Licenza elementare e media	Diploma e laurea
Quando quello che possiedo non è più utilizzabile (es. è rotto)	74,8	75,1	74,5	60,8	73,4	78,8	84,5	77,7	71,6
Quando esce un modello più aggiornato di quello che possiedo	19,6	19,6	19,6	31,9	19,9	17,4	10,2	16,7	22,8
Quando esce un modello più bello di quello che possiedo	5,6	5,3	5,9	7,3	6,8	3,8	5,3	5,6	5,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Censis, 2015

Tab.5 – Modelli preferiti quando si decide di acquistare un apparecchio digitale (smartphone, tablet, ecc), per sesso, età e livello di istruzione (val%)

	Totale popolazione	Sesso		Età				Livello di istruzione	
		Maschi	Femmine	14-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	65-80 anni	Licenza elementare e media	Diploma e laurea
Più facile da usare	52,0	49,6	54,3	24,2	47,4	59,9	73,2	57,3	45,9
Più economico	41,6	39,0	44,1	36,1	34,8	52,5	37,3	44,4	38,4
Con le funzioni più avanzate	30,9	36,6	25,5	51,7	40,2	20,9	14,2	25,1	37,6
Valori extramediali	40,6	43,1	38,3	52,0	51,3	35,8	22,6	34,6	47,5
Della mia marca preferita	21,9	23,8	20,0	23,3	26,4	23,3	11,5	17,8	26,5
Con la fotocamera digitale migliore	10,0	9,8	10,2	11,8	15,8	6,3	6,6	8,2	12,1
Più bello esteticamente	9,7	9,7	9,7	18,2	10,3	7,0	4,9	7,7	12,0
Che ha il gruppo dei miei amici	2,6	3,0	2,3	5,8	2,0	1,2	2,9	3,2	2,0
Di cui si parla di più sui giornali, in tv, nel web	2,1	2,0	2,2	3,9	1,5	1,8	1,6	1,9	2,3
Che hanno le persone alla moda	1,9	2,2	1,7	3,9	1,4	2,2	0,1	2,4	1,4

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis, 2015

La Tab. 4 ^{XXIII} rappresenta in modo sintetico i principali motivi che spingono i consumatori all'acquisto di un nuovo dispositivo, facendo una distinzione dei dati in base al sesso, all'età e al livello di istruzione. Dai dati è inequivocabile come la rottura del telefono posseduto sia la principale causa dell'acquisto di uno nuovo, questa situazione si presenta in maniera più preponderante negli utenti più adulti, infatti se guardiamo i dati riguardanti consumatori con età compresa tra i 14-29 anni notiamo che rispetto alle altre categorie, l'uscita di modelli più aggiornati acquisisce sicuramente maggior peso nelle loro decisioni di acquisto. L'ultimo fattore preso in considerazione invece è l'estetica migliore di un nuovo device, questa invece è un'esigenza poco avvertita dagli utenti italiani infatti solo il 5.6% di essi dichiara di decidere se procedere o meno all'acquisto in base a questo fattore.

Come si osserva dalla tabella 5, una volta presa la decisione di procedere all'acquisto, le caratteristiche che la maggioranza degli utenti italiani ricercano sono l'economicità e la facilità d'uso. Queste due riscontrano maggiore importanza e diventano quasi centrali per gli adulti, infatti il 52% della popolazione ricerca un prodotto pratico da usare e la percentuale si alza fino al 73.2% per utenti con età compresa tra i 45 e i 65 anni.

L'altro imperativo è spendere meno nell'acquisto di uno smartphone, ma questo aspetto si accompagna anche con la ricerca di un prodotto con funzioni innovative soprattutto tra i consumatori under 30, in cui il 51.7% preferisce smartphone con queste caratteristiche.

Gli altri aspetti che si devono osservare quando si rappresenta l'evoluzione che il dispositivo ha compiuto vanno al di là del suo valore d'uso ma attengono al valore simbolico e alle funzioni extramediali. Infatti, se ci soffermiamo con maggiore attenzione su questi elementi, si nota che un 20% circa della popolazione preferisce comprare un apparecchio della marca preferita, inoltre il dato raggiunge punte pari al 26.4% nelle fasce di età comprese da i 30-44 anni.

In conclusione quindi negli utenti più giovani l'esigenza di avere dispositivi tecnologicamente più avanzati e del marchio preferito acquisisce una priorità

^{XXIII} Fonte: Censis "Dodicesimo rapporto sulla comunicazione"

rispetto ad altri fattori, diversamente, in utenti più adulti l'aspetto di prioritaria importanza è la facilità d'uso.

2.2 Dinamiche di settore

In generale il settore della telefonia e in particolar modo quello degli smartphone si distinguono per una grande competitività e dinamicità. Abbiamo potuto osservare nel precedente paragrafo che l'ambiente competitivo può essere interessato da dinamiche di diversa natura che ne possono modificare o meno la struttura sostanziale. Per un'analisi più approfondita è necessario andare a rappresentare il cambiamento sostanziale che il mercato della telefonia ha subito, dal quale poi derivano tutte le dinamiche che hanno interessato il settore smartphone.

I telefoni cellulari, anche nelle versioni basic avevano riscosso un grande successo, ma il settore ha visto mutare permanentemente la propria struttura, a causa della creazione di dispositivi con funzioni sempre più evolute e con continui miglioramenti tecnologici. Quello che il settore ha subito è un vero e proprio *ciclo di sostituzione del prodotto*, infatti la domanda da parte degli utenti si è indirizzata verso dispositivi come gli smartphone che possono soddisfare nuove esigenze soppravvenute nei consumatori. Lo spostamento della domanda in settori attigui a causa della diversa appetibilità del prodotto deriva dalle esigenze a cui il prodotto risponde, infatti lo smartphone, che ha rinventato l'essenza stessa del telefonino trasformando un mezzo di comunicazione in strumento di intrattenimento, riesce ad essere congruo con le richieste degli utenti di potersi informare, di rimanere connessi in ogni momento, di poter usare questo dispositivo anche nel lavoro e di scambiarsi materiale. Una dinamica di questo tipo determina grandi cambiamenti permanenti nella struttura del settore, nello spazio economico e in quello competitivo, quindi quest'ultimi non vanno trascurati e l'azienda per poter sopravvivere deve modificare e adattare la propria strategia. L'utilizzo di semplici ammortizzatori in questo caso è insufficiente, ma è necessario che i top manager dell'azienda abbiano tenuto conto dello spostamento delle richieste da parte dei consumatori e abbiano

intrapreso un percorso che permetta loro di poter far fronte alla situazione. La conseguenza del comportamento remissivo da parte delle entità aziendali genera la loro crisi e l'estromissione nel confronto competitivo con i concorrenti. Nel settore della telefonia l'esempio evidente di un'azienda che non modifica la propria strategia di fronte alle dinamiche del settore, è rappresentato da Nokia. Il colosso finlandese, storico leader nel settore della telefonia tradizionale, ha perso sempre maggiori posizioni nel ranking mondiale, questo è dipeso soprattutto dalla dirigenza della multinazionale, la quale non ha saputo o voluto cogliere la sfida derivante dai nuovi dispositivi, ma ha continuato imperterrita nella produzione di cellulari tradizionali, scelta incoprensibile visto che sono disponibili sul mercato smartphone mille volte più evoluti a prezzi bassi, i quali stanno conquistando la clientela tipica del telefono tradizionale. In aggiunta al percorso strategico errato intrapreso da Nokia si è aggiunta anche la scelta di mettere sul mercato modelli dotati di un sistema operativo obsoleto, generando così nel 2010 l'inizio del declino di Nokia che ha portato la compagnia finlandese verso l'acquisizione da parte di Microsoft.

Tra i fattori che hanno causato il declino dei telefonini tradizionali, oltre alle maggiori funzioni offerte dai nuovi dispositivi, assume grande peso il prezzo di mercato a cui gli smartphone vengono venduti. La differenza di prezzo tra i modelli tradizionali e gli smartphone sta diminuendo sempre di più, soprattutto quelli prodotti in Cina con sistema operativo Android. Questo andamento è possibile ritrovarlo osservando i dati relativi al terzo trimestre 2014 dove le vendite dei cellulari smart sono aumentate del 20% a discapito di quelle dei telefonini tradizionali che registrano un calo del -25%^{XXIV}.

Concentrando l'analisi delle dinamiche competitive sul settore smartphone è possibile rilevare, in prima analisi, *l'evoluzione del ciclo di vita del settore*, con il conseguente passaggio del prodotto dalla fase di sviluppo alla fase di maturità.

^{XXIV} Fonte: Gartner

Tab.6 - Vendite smartphone nel mondo nel 2° sem. 2015 (valori espressi in migliaia di unità)

Company	2Q15 Units	2Q15 Market Share (%)	2Q14 Units	2Q14 Market Share (%)
Samsung	72,072.5	21.9	76,129.2	26.2
Apple	48,085.5	14.6	35,345.3	12.2
Huawei	25,825.8	7.8	17,657.7	6.1
Lenovo*	16,405.9	5.0	19,081.2	6.6
Xiaomi	16,064.9	4.9	12,540.8	4.3
Others	151,221.7	45.9	129,630.2	44.6
Total	329,676.4	100.0	290,384.4	100.0
Source: Gartner (August 2015)				

Difatti se si osservano i dati forniti da Gartner (vedi Tabella 6), si può notare che nonostante nel secondo trimestre 2015 si sia rilevata una crescita delle vendite pari al 13.5%, questa corrisponde alla crescita più lenta del numero di smartphone venduti nel mondo dal 2013. In maniera più specifica, escludendo la Cina, solo i mercati dell'area Asia-Pacifico, insieme ad Europa dell'Est, Medio Oriente e Africa, registrano tassi di crescita maggiori. Invece la Cina, che rappresenta il 30% del mercato globale, ha raggiunto la saturazione di mercato e si registrano solo vendite di sostituzione.

Se si osserva il *grafico 3* si può notare che il vero cambiamento di settore riguarda *le regole del gioco competitivo* che portano le imprese in competizione a puntare su device più economici. La posizione di leadership in termini di unità vendute da parte di Samsung deriva dalla decisione dell'azienda di puntare su modelli di fascia bassa. Il trend è confermato anche dall'ascesa che i produttori cinesi. Quest'ultimi acquisiscono una quota di mercato pari al 40% corrispondente a 539 milioni di unità rispetto ai complessivi 547 milioni di Samsung e Apple. Tra i player cinesi detiene una posizione di primato Huawei che ha venduto 108 milioni di unità contro i 73 milioni dell'anno precedente, diventando così leader in patria.

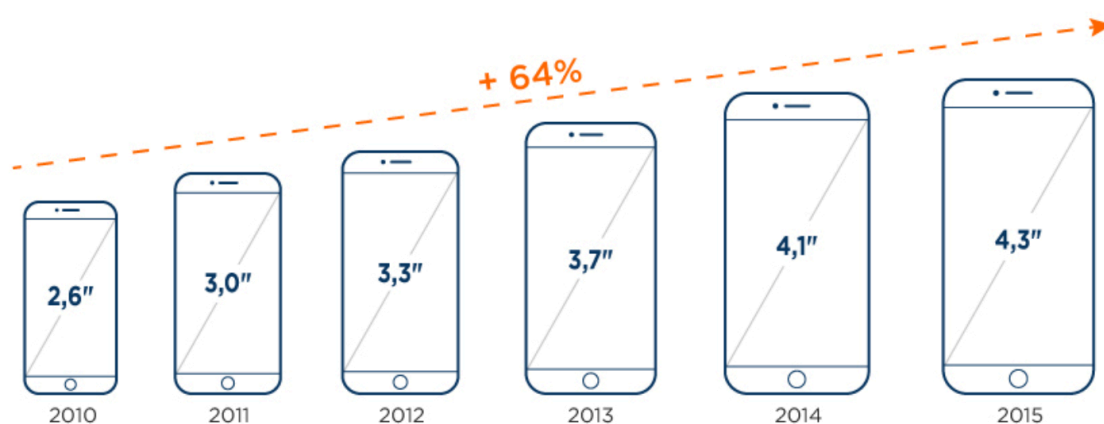
Se in passato i produttori puntavano sull'offerta di un dispositivo innovativo che si andava a differenziare rispetto a quello dei concorrenti, adesso, a causa della

fase di saturazione che sta interessando il settore e l'innovazione di prodotto sempre più difficile, i player mondiali puntano maggiormente sul prezzo.

In occasione della edizione 2015 della Internationale Funkausstellung Berlin^{xxv}, sono emersi due principali trend che i produttori hanno seguito: crescita dimensionale dei dispositivi e calo dei prezzi.

I produttori puntano su modelli di grandi dimensioni, di almeno cinque pollici di diagonale, infatti, il dispositivo dei giorni nostri ha una dimensione media pari a 4.3 pollici, crescendo del 63% in più rispetto al 2010.

Dimensione media degli smartphone dal 2010 al 2015 (espressa in pollici)



La maggiore dimensione dei dispositivi però si accompagna con un'altra caratteristica peculiare che è l'economicità. Infatti display grandi non si ritrovano solo nei top di gamma ma sono una costante che riguarda pure modelli di fascia media. Questo cambiamento delle regole competitive che ha portato a registrare un abbassamento dei prezzi, è ascrivibile all'ascesa di produttori di smartphone cinesi e allo spostamento dell'equilibrio verso la Cina. L'affermazione di dispositivi low cost, si accompagna ad un processo di frammentazione del

^{xxv} Internationale Funkausstellung Berlin (IFA) è una delle più antiche fiere industriali/tecnologiche al mondo, in cui le diverse aziende presentano i loro prodotti. La prima edizione risale al 1924, nelle varie edizioni ha ospitato diverse personalità di spicco e innovazioni importanti. Per molti anni la fiera si teneva ogni due anni, dal 2005 invece è tornata ad essere un evento annuale.

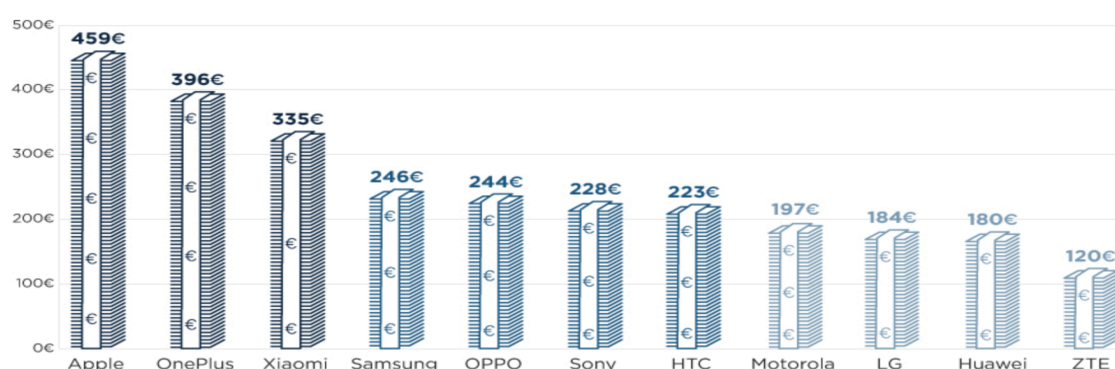
mercato, infatti rispetto al secondo trimestre dell'anno precedente, produttori principali come ad esempio Samsung vedono diminuire la propria quota di mercato a favore di aziende cinesi come Huawei e Xiaomi le quali registrano un trend positivo. Soprattutto la prima registra un aumento delle vendite del 46.3% rispetto all'anno precedente (Vedi Tab.6 e grafico 4).

Tab.7 - Vendite smartphone nel 2° sem. 2015

Company	2Q15 Units	2Q15 Market Share (%)	2Q14 Units	2Q14 Market Share (%)
Samsung	88,739	19.9	97,418	21.9
Apple	48,086	10.8	35,345	8.0
Microsoft	27,690	6.2	43,814	9.9
Huawei	26,119	5.9	18,219	4.1
LG Electronics	17,622	4.0	18,310	4.1
Lenovo*	16,626	3.7	19,266	4.3
Xiaomi	16,065	3.6	12,541	2.8
TCL Communication	15,733	3.5	13,923	3.1
ZTE	14,560	3.3	12,629	2.8
Micromax	9,884	2.2	8,578	1.9
Others	164,634.7	36.9	164,148.3	37.0
Total	445,758.8	100.0	444,190.4	100.0

Source: Gartner (August 2015)

Grafico 4 –Prezzo smartphone per produttore^{XXVI}



Se si osserva la realtà presente in Italia, si nota un andamento in linea con le dinamiche mondiali, difatti, anche in Italia si rileva una fase di maturità delle vendite. Il settore appare sempre più frammentato, in quanto si aggiungono sempre nuove aziende alle big facendo cadere l'oligarchia che si era affermata,

^{XXVI} Tra i produttori di smartphone si riscontrano significative differenze nella politica dei prezzi. Gli iPhone di Apple costano mediamente 4 volte di più di uno smartphone ZTE (top di gamma). Ma non tutti i dispositivi provenienti dalla Cina sono smartphone economici. Xiamo e OnePlus si collocano nella stesa fascia di prezzo dei dispositivi Apple. Samsung e Sony invece occupano la fascia di prezzo intermedia. Fonte: idealo.it

rendendo lo sconto più acceso e a favore dei piccoli brand i quali riescono ad erodere quote di mercato. Inoltre anche in Italia si riflette il cambiamento delle regole competitive, difatti si riscontra l'evoluzione dei prezzi con un calo continuo del prezzo medio dei dispositivi che negli ultimi due anni è diminuito del 20% circa^{xxvii}.

^{xxvii} Fonte: GfK Retail and Technology

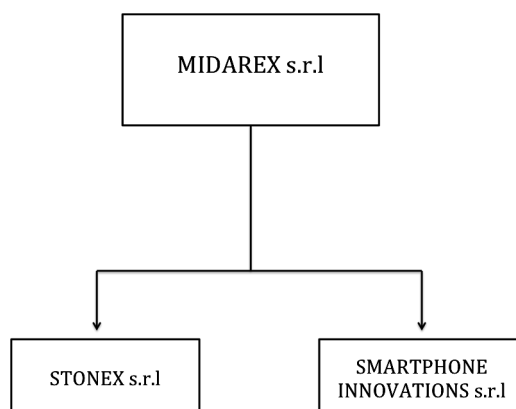
CAPITOLO 3 – STONEX E IL PROGETTO STONEX ONE

Assetto del gruppo societario:

Prima di analizzare la strategia adottata dall'impresa e il percorso di diversificazione attuato è necessario rappresentare la situazione del gruppo societario a cui l'azienda fa parte, studiandone gli aspetti economico-finanziari della gestione.

L'azienda appartiene a un gruppo societario con struttura semplice in cui Midarex s.r.l. (azienda capogruppo) detiene quote partecipative di maggioranza in Stonex s.r.l e una quota totalitaria in Smartphone Innovations s.r.l.

In tutte e tre le società il capitale è posseduto da Davide Erba socio unico e attuale CEO di tutte le imprese del gruppo.



Midarex s.r.l rappresenta la *holding pura* del gruppo, svolge solo attività finanziarie riguardanti la gestione di partecipazioni delle due società, ma non si occupa di nessuna attività operativa. Sotto il profilo del livello di complementarietà operativa tra le aziende, il gruppo può essere definito come misto, pur presentando un'eterogeneità di fondo, le due attività hanno tratti strategici comuni che permettono di sfruttare in modo incrementale le competenze acquisite nell'attività delle imprese partecipanti.

Stonex s.r.l è stata costituita in data 28 dicembre 2009 ma inizia a svolgere l'attività di commercializzazione a partite dall'anno 2010.

Inizialmente si occupa solamente della commercializzazione e distribuzione di una serie di prodotti topografici, offrendo assistenza tecnica pre-vendita e post-vendita. L'Azienda inizia l'attività con capitale sociale pari a 10.000€ ed evidenzia a fine primo esercizio un soddisfacente andamento economico e una buona situazione di carattere finanziario e patrimoniale. Se si osservano i dati economici, infatti, si rileva che l'impresa chiude il primo esercizio con un utile pari a 313.508€, per quanto riguarda l'attività caratteristica registra un EBITDA di circa 538.000€ con un margine sulle vendite pari al 18%, un reddito operativo di 482.000€ con un ROS pari al 16%. Com'è possibile osservare dagli indicatori patrimoniali e finanziari, l'impresa ha una struttura patrimoniale equilibrata, con margini di struttura primario e secondario, che indicano la capacità dell'impresa di coprire l'intero ammontare delle immobilizzazioni. L'analisi della struttura finanziaria evidenzia la disponibilità dell'impresa a coprire gli impegni di breve periodo. Il rapporto tra PFN/PN e il LEVERAGE evidenziano una situazione di equilibrio anche dal punto di vista del fabbisogno finanziario.

Dopo aver conseguito buoni risultati nel primo anno di attività, nell'esercizio 2011 la società ha continuato il cammino di crescita e di redditività che aveva intrapreso nel 2010.

Nel secondo anno l'impresa ha messo in atto un vero e proprio processo di trasformazione. Accanto all'attività puramente commerciale nel 2011 Stonex si è impegnata nel processo d'investimento e ampliamento della struttura organizzativa ed operativa inerente non soltanto l'aspetto commerciale e distributivo, ma soprattutto quello tecnico d'ingegnerizzazione interna dei prodotti e logistico-infrastrutturale con conseguente aumento di organico impiegato. Il processo di trasformazione ha implicato anche l'aumento di Capitale Sociale che si attesta a fine 2011 pari a 100.000€, grazie ad un'offerta a terzi che si è conclusa con il versamento dell'intero importo da parte della capogruppo Midarex s.r.l.

La tendenza positiva è confermata anche dai dati registrati dalla società, l'utile netto passa da 313.508€ a 615.735€, quindi un risultato di esercizio quasi raddoppiato rispetto all'anno precedente. Nell'esercizio 2011 la società è riuscita a conseguire un volume di produzione e ricavi totali quasi triplicati rispetto all'anno precedente. Il margine operativo lordo si attesta intorno ad 1,4 milioni di euro, con un margine percentuale del 16,1%; mentre il reddito operativo è pari a 1,2 milioni di euro, con un margine percentuale di circa 14 punti.

L'andamento complessivo risente del processo di trasformazione posto in atto. L'impresa ha sostenuto ingenti investimenti in personale, non ha più una struttura prettamente commerciale, ma è organizzata in termini di gestione operativa e innovazione, con il costo complessivo del personale che passa da 60.000€ del 2010 ai 649.000€ del 2011 con una incidenza sui ricavi del 7.5%. Si registra un leggero calo della redditività delle vendite che passa dal 16% al 14% del 2011. Questo dato è da ricondurre al cambiamento della struttura operativa aziendale e dall'aumento del costo del personale, funzionali per l'uscita dalla fase di start-up. Analizzando gli indicatori patrimoniali e finanziari si osserva che questi sono in linea con la buona performance operativa aziendale. L'indicatore di liquidità (quick-ratio: liquidità/passivo a breve) è quasi pari al totale passivo a breve e il current ratio (attivo a breve/passivo a breve) è maggiore all'unità a testimonianza della potenziale capacità finanziaria di coprire gli impieghi di breve termine. In ultima analisi la struttura patrimoniale si dimostra solida in quanto i margini di struttura primario e secondario evidenziano come l'impresa riesce a coprire tutti gli impieghi in immobilizzazioni.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	2010	%	2011	%
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	3.048.156	100,0%	8.653.290	100,0%
TOTALE RICAVI	3.048.156	100,0%	8.653.290	100,0%
Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	0	0,0%	48.011	0,6%
Variazione rimanenze prodotti finiti e semilavorati	487.550	16,0%	1.910.533	22,1%
VALORE DELLA PRODUZIONE	3.535.706	116,0%	10.611.833	122,6%
Acquisti per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	2.552.313	83,7%	6.660.216	77,0%
Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0,0%	487.550	5,6%
CONSUMI	2.552.313	83,7%	7.147.766	82,6%
SERVIZI	333.348	10,9%	1.268.729	14,7%
Costi godimento beni di terzi	16.049	0,5%	125.955	1,5%
Proventi/Oneri diversi di gestione	36.016	1,2%	28.502	0,3%
COSTI DIVERSI	52.065	1,7%	154.457	1,8%
VALORE AGGIUNTO	597.980	19,6%	2.040.881	23,6%
Sipendi, salari ed oneri sociali	57.443	1,9%	619.431	7,2%
Accantonamento TFR	2.510	0,1%	28.102	0,3%
Altri costi	0	0,0%	1.322	0,0%
COSTO DEL LAVORO	59.953	2,0%	648.854	7,5%
MARGINE OPERATIVO LORDO	538.027	17,7%	1.392.026	16,1%
Amm.to immobilizzazioni immateriali	33.222	1,1%	151.844	1,8%
Amm.to immobilizzazioni materiali	16.966	0,6%	22.078	0,3%
Valutazione dei crediti	5.851	0,2%	11.087	0,1%
TOTALE AMMORTAMENTI S/VALUTAZIONI	56.039	1,8%	185.009	2,1%
REDDITO OPERATIVO GEST. CARATTERISTICA	481.988	15,8%	1.207.018	13,9%
TOT. COMPONENTI FINANZIARI	-7.948	-0,3%	-61.295	-0,7%
REDDITO DEL CAPITALE INVESTITO (redd. operativo azienda)	474.040	15,6%	1.145.723	13,2%
TOT. COMPONENTI STRAORDINARI	-6.445	-0,2%	-187.145	-2,2%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	467.595	15,3%	958.578	11,1%
IMPOSTE SUL REDDITO	154.087	5,1%	342.843	4,0%
RISULTATO DI ESERCIZIO	313.508	10,3%	615.735	7,1%
ALTRE RETTIFICHE	0	0,0%	0	0,0%
UTILE (PERDITA) DI BILANCIO	313.508	10,3%	615.735	7,1%

Indici di Performance	2010	2011
Indici di Redditività		
RO.E netto	97%	60%
RO.E lordo	145%	93%
RO.S	16%	14%
Rotazione del capitale investito	1,4	1,3
Leva finanziaria e indebitamento		
Rapporto di indebitamento	5,6	5,5
Costo dell'indebitamento finanziario	2%	6%
Rapporto di indebitamento finanziario	0,9	1,6
Tasso di autofinanziamento	97%	60%
Indici di Liquidità		
Liquidità/passivo a breve	74%	78%
Liquidità/totale capitale investito	62%	58%
Passivo a breve/totale fonti di finanziamento	84%	74%
Indici di disponibilità		
Attivo a breve/Passivo a breve	101%	117%
Capitale circolante operativo/Valore della prod.	14%	25%
Indici di solidità		
Grado di copertura dell'attivo fisso netto	102%	110%
Grado copertura attivo fisso netto II (mp+mtl)	106%	190%

Concentriamo l'analisi dell'azienda osservando l'esercizio più recente, ovvero il 2014, mettendo a confronto i dati con quelli registrati nei precedenti due anni.

In primis la società nel 2014 presenta un capitale sociale di 1.000.000€ successivo all'incremento di 900.000€ derivante dalla capitalizzazione di utili e riserve.

Nel 2014 l'impresa ha consolidato la propria posizione in un mercato maturo governato da big players. Ha portato avanti la strategia sull'innovazione di prodotto con investimenti sul prodotto principale aziendale (GPS) e con lo sviluppo di nuove piattaforme software applicative. La società ha compiuto investimenti di carattere commerciale per aumentare la copertura in Europa, in Medio-Oriente e in America Latina, inoltre ha intrapreso un'apertura verso il Nord America e Canada. La gestione aziendale si è impegnata nell'utilizzo di una politica di efficienza con una razionalizzazione delle spese non caratteristiche, concentrando l'attenzione solo sui costi riguardanti il personale e quelli di sostegno alle vendite.

L'azienda nei tre anni mostrati dal Conto Economico ha saputo consolidare la propria forza nel mercato facendo registrare dei ricavi dalle vendite sempre in crescita. Nel 2014 è riuscita a migliorare i già positivi risultati registrati nel precedente anno. Stonex ha realizzato un recupero evidente di profitto con migliori valori del margine operativo lordo e dell'utile netto rispetto al 2013.

	2012		2013		2014	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	9.302.691	94,6%	10.502.221	102,4%	10.532.831	99,9%
Altri ricavi e proventi	240.774	2,4%	52.045	0,5%	13.617	0,1%
Variazione dei lavori in corso su ordinazione	294.000	3,0%	294.000	-2,9%	-	0,0%
Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	112.555	1,1%	128.659	1,3%	100.011	0,9%
Variazione rimanenze prodotti finiti e semilavorati	109.427	1,1%	320.833	-3,1%	369.106	-3,5%
VALORE DELLA PRODUZIONE	10.059.447	102,3%	10.068.092	98,1%	10.277.353	97,4%
Acquisti per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	6.295.666	64,0%	5.974.850	58,2%	5.086.214	48,2%
CONSUMI	6.295.666	64,0%	5.974.850	58,2%	5.086.214	48,2%
SERVIZI	1.461.809	14,9%	1.266.808	12,3%	1.859.883	17,6%
Costi godimento beni di terzi	174.287	1,8%	171.935	1,7%	195.820	1,9%
Proventi/Oneri diversi di gestione	211.025	2,1%	212.542	2,1%	197.756	1,9%
COSTI DIVERSI	385.312	3,9%	384.477	3,7%	308.410	2,9%
VALORE AGGIUNTO	1.916.660	19,5%	2.441.957	23,8%	3.022.846	28,7%
Stipendi, salari ed oneri sociali	897.474	9,1%	1.006.331	9,8%	1.226.359	11,6%
Accantonamento TFR	46.232	0,5%	51.972	0,5%	63.297	0,6%
Altri costi	1.116	0,0%	2.323	0,0%	2.157	0,0%
COSTO DEL LAVORO	944.822	9,6%	1.060.627	10,3%	1.291.813	12,2%
MARGINE OPERATIVO LORDO	971.838	9,9%	1.381.329	13,5%	1.731.033	16,4%
Amm.to immobilizzazioni immateriali	285.276	2,9%	406.238	4,0%	690.842	6,6%
Amm.to immobilizzazioni materiali	28.168	0,3%	37.047	0,4%	48.663	0,5%
Svalutazione dei crediti	6.206	0,1%	8.012	0,1%	9.637	0,1%
TOTALE AMMORTAMENTI SVALUTAZIONI E LEASING	319.650	3,2%	451.297	4,4%	749.142	7,1%
REDDITO OPERATIVO GEST. CARATTERISTICA	652.188	6,6%	930.032	9,1%	981.891	9,3%
TOT. COMPONENTI FINANZIARI	293.426	3,0%	401.690	3,9%	351.162	3,3%
TOT. COMPONENTI STRAORDINARI	67.227	0,7%	108.214	-1,1%	30.979	-0,3%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	425.989	4,3%	420.128	4,1%	599.824	5,7%
IMPOSTE SUL REDDITO	192.913	2,0%	218.880	2,1%	244.845	2,3%
UTILE (PERDITA) DI BILANCIO	233.076	2,4%	201.248	2,0%	354.979	3,4%

Valori espressi in euro/dati societari riclassificati

L'EBITDA è stato di 1.731.033 con una percentuale d'incidenza del 16,4%, in aumento rispetto ai valori registrati nel 2012 e nel 2013.

Il reddito operativo si attesta a valori più simili a quelli dell'anno precedente, da considerare come nel risultato 2014 incidano i nuovi investimenti produttivi e in ricerca & sviluppo per nuovi prodotti, i quali portano all'incremento degli ammortamenti e dei costi del personale connesso a questa decisione aziendale.

INDICI DI BILANCIO	2012	2013	2014
Indici di indebitamento e performance			
R.O.E. netto	25%	17%	26%
R.O.E. netto (su PN)	20%	15%	21%
R.O.S.	7%	9%	9%
Rotazione del capitale investito	1,2	1,3	1,2
Rapporto di indebitamento	5,9	5,0	4,1
Rapporto di indebitamento finanziario	3,7	3,4	2,4
Tasso di autofinanziamento	20%	15%	21%
Indici di liquidità			
Liquidità/passivo a breve	74%	83%	94%
Liquidità/totale capitale investito	52%	59%	65%
Passivo a breve/totale fonti di finanziamento	70%	71%	69%
Indici di disponibilità			
Attivo a breve/Passivo a breve	115%	112%	117%
Indici di solidità			
Grado di copertura dell'attivo fisso netto	76%	81%	100%
Grado copertura attivo fisso netto II (mp+mtl)	157%	141%	158%

Se si prendono in esame i principali indicatori di bilancio, si rileva che essi manifestano un continuo miglioramento rispetto all'anno precedente. L'impresa

sembra di essere maggiormente in grado di far fronte agli impegni a breve termine come testimoniato dall'incremento dei valori del quick-ratio e del current-ratio. Dal punto di vista della struttura patrimoniale l'impresa è solida, risulta in grado di finanziare tutto l'attivo fisso mediante l'utilizzo dei mezzi propri, con il conseguente miglioramento degli indici di struttura primari e secondari.

Smartphone Innovations s.r.l. è stata costituita nel mese di ottobre 2012, ma inizia a svolgere le prime attività di vendita nel 2013. La società in questione opera nella distribuzione di prodotti di telefonia mobile e i relativi accessori. Nell'analisi dei dati relativi ai due anni di attività si deve tenere conto che l'impresa è ancora in una fase di startup operativo, in un mercato come quello italiano della telefonia molto affollato e complesso. Tenendo conto della fase in cui l'impresa si trova e nel mercato in cui si è inserita, i risultati sono ancora soddisfacenti, potendo permettere il consolidamento della posizione di mercato nel 2014. Il secondo esercizio è stato caratterizzato da importanti spese che l'azienda ha sostenuto per migliorare l'organizzazione della struttura. La società ha effettuato importanti investimenti in marketing e pubblicità nel primo esercizio e nell'anno successivo si è concentrata solamente nel mantenimento degli stessi. Il secondo esercizio chiude con un utile di 1.053€ rispetto a 97.807€ dell'esercizio precedente. Se osserviamo i principali indicatori economici, finanziari e patrimoniali, si nota che la società rileva un peggioramento della situazione rispetto all'andamento dell'anno precedente a causa degli ingenti investimenti e spese che ha dovuto sostenere. La redditività insoddisfacente e una struttura finanziaria non equilibrata rappresentano proprio gli stimoli che portano l'impresa a sviluppare il progetto Stonex One che verrà approfondito nel seguente capitolo.

Bilancio non consolidato	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS

1. Indicatori finanziari

- Indice di liquidità	0,44	0,25
- Indice corrente	0,59	0,53
- Indice di indebitam. a breve	1,00	1,00
- Indice di indebitam. a lungo	0,00	0,00
- Indice di copertura delle immob. (patrimoniale)	0,03	0,01
- Grado di ammortamento	n.d.	n.d.
- Rapporto di indebitamento	22,55	23,23
- Indice di copertura delle immob. (finanziario)	0,10	0,09
- Debiti v/banche su fatt.	9,16	2,55
- Costo denaro a prestito	2,00	3,28
- Grado di copertura degli interessi passivi	79,87	252,51
- Oneri finanz. su fatt.	0,18	0,08
- Indice di indep. Finanz.	4,43	4,30
- Grado di indep. da terzi	0,05	0,05
- Posizione finanziaria netta	96.440	-95.037
- Debt/Equity ratio	2,10	0,53
- Debt/EBITDA ratio	0,62	0,12

2. Indici della gestione corrente

- Rotaz. cap. investito (volte)	1,00	0,87
- Rotaz. cap. cir. lordo (volte)	1,79	1,72
- Incidenza circolante operativo	-34,62	-57,54
- Giac. media delle scorte (gg)	51,90	107,95
- Giorni copertura scorte (gg)	93,06	166,51
- Durata media dei crediti al lordo IVA (gg)	118,22	51,91
- Durata media dei debiti al lordo IVA (gg)	426,27	343,85
- Durata Ciclo Commerciale (gg)	-214,99	-125,42

3. Indici di redditività

- EBITDA	366.622	471.442
- EBITDA/Vendite	14,67	21,13
- Redditività del totale attivo (ROA)	0,40	6,11
- Redditività di tutto il capitale investito (ROI)	2,90	n.s.
- Redditività delle vendite (ROS)	0,39	6,86
- Redditività del capitale proprio (ROE)	0,97	90,72
- Incid. oneri/Proventi extrag. (%)	10,76	63,90

BILANCIO SMARTPHONE INNOVATIONS s.r.l. (2013-2014)

Profilo finanziario e dipendenti

Bilancio non consolidato	31/12/2014 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2013 EUR 12 mesi Dettagliato ICS
Ricavi delle vendite	2.461.684	2.177.301
EBITDA	366.622	471.442
Utile Netto	1.053	97.807
Totale Attività	2.454.575	2.504.291
Patrimonio Netto	108.860	107.807
Posizione finanziaria netta	96.440	-95.037
EBITDA/Vendite (%)	14,67	21,13
Redditività delle vendite (ROS) (%)	0,39	6,86
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	0,40	6,11
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	0,97	90,72
Debt/Equity ratio	2,10	0,53
Debiti v/banche su fatt. (%)	9,16	2,55
Debt/EBITDA ratio	0,62	0,12
Rotaz. cap. investito (volte)	1,00	0,87
Dipendenti	10	0

Stato patrimoniale

Bilancio non consolidato	31/12/2014 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2013 EUR 12 mesi Dettagliato ICS
Attivo		
A. CREDITI VERSO SOCI	0	0
Quota di capitale richiamata	0	0
B. TOTALE IMMOBILIZZAZIONI sep.ind. Di quelle conc. In loc. Finanz.	1.076.007	1.240.578
B.I. TOTALE IMMOB. IMMATERIALI	1.072.492	1.239.632
B.I.1. Costi impianto e ampl.	1.122	1.496
B.I.2. Costi ricerca e pubb.	886.462	990.785
B.I.3. Diritti brevetto ind.	180.000	240.000
B.I.4. Concessioni, licenze	4.908	7.351
B.I.5. Avviamento	0	0
B.I.6. Imm. in corso	0	0
B.I.7. Altre immobiliz. Immateriali	0	0
Fondo amm.to Immob. Immateriali	n.d.	n.d.
B.II. TOTALE IMMOB. MATERIALI	3.515	946
B.II.1. Terreni e fabbricati	0	0
B.II.2. Impianti	0	0
B.II.3. Attrez. industriali	0	0
B.II.4. Altri beni	3.515	946
B.II.5. Imm. in corso/acconti	0	0
Fondo amm.to Immob. Materiali	n.d.	n.d.

Bilancio non consolidato	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
B.III. TOTALE IMMOB. FINANZIARIE	0	0
<i>B.III.1. TOT Partecipazioni</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.1.a. Imprese controllate</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.1.b. Imprese collegate</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.1.c. Imprese controllanti</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.1.d. Altre imprese</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.2. TOT CREDITI Imm. Fin.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.2.a. Cred. vs Controllate entro</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.2.a. Cred. vs Controllate oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.2.b. Cred. vs Collegate entro</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.2.b. Cred. vs Collegate oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.2.c. Cred. vs Controllanti entro</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.2.c. Cred. vs Controllanti oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.2.d. Cred. vs Altri entro</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>B.III.2.d. Cred. vs Altri oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
B.III. CREDITI FIN. A BREVE	0	0
B.III. CREDITI FIN. A OLTRE	0	0
B.III.3. Altri titoli	0	0
B.III.4. Azioni proprie	0	0
Azioni proprie DI CUI: Val nominale	0	0
C. ATTIVO CIRCOLANTE	1.378.051	1.263.645
C.I. TOTALE RIMANENZE	355.372	659.770
<i>C.I.1. Materie prime</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.I.2. Prodotti semilav./in corso</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.I.3. Lavori in corso</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.I.4. Prodotti finiti</i>	<i>355.372</i>	<i>659.770</i>
<i>C.I.5. Acconti</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
C.II. TOTALE CREDITI	890.077	451.972
<i>C.II.1. Cred. vs Clienti entro</i>	<i>809.519</i>	<i>317.272</i>
<i>C.II.1. Cred. vs Clienti oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II.2. Cred. vs Controllate entro</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II.2. Cred. vs Controllate oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II.3. Cred. vs Collegate entro</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II.3. Cred. vs Collegate oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II.4. Cred. vs Controllanti entro</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II.4. Cred. vs Controllanti oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II.4.bis Cred. tributari entro</i>	<i>59.065</i>	<i>116.049</i>
<i>C.II.4.bis Cred. tributari oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II.4.ter Cred. per imposte anticipate entro</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II.4.ter Cred. per imposte anticipate oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II.5. Cred. verso altri entro</i>	<i>21.493</i>	<i>18.651</i>
<i>C.II.5. Cred. verso altri oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.II. Crediti a breve</i>	<i>890.077</i>	<i>451.972</i>
<i>C.II. Crediti a oltre</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
C.III. TOTALE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0
<i>C.III.1. Partec.ni in Controllate</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.III.2. Partec.ni in Collegate</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.III.3. Partec.ni in Controllanti</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.III.4. Altre Partec.ni</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.III.5. Azioni proprie</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.III.5. Azioni proprie DI CUI: Val nominale</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>C.III.6. Altri titoli</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
C.IV. TOT. DISPON. LIQUIDE	132.602	151.903
<i>C.IV.1. Depositi bancari</i>	<i>129.701</i>	<i>108.325</i>
<i>C.IV.2. Assegni</i>	<i>2.067</i>	<i>42.151</i>
<i>C.IV.3. Denaro in cassa</i>	<i>834</i>	<i>1.427</i>
D. RATEI E RISCONTI	517	68

Bilancio non consolidato	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
Disaggio su prestiti	0	0
TOTALE ATTIVO	2.454.575	2.504.291
Passivo		
PATRIMONIO NETTO		
A. TOTALE PATRIMONIO NETTO	108.860	107.807
A.I. Capitale sociale	10.000	10.000
A.II. Riserva da sovrapprezzo	0	0
A.III. Riserva di rivalutazione	0	0
A.IV. Riserva legale	4.890	0
A.V. Riserva statutaria	0	0
A.VI. Riserva azioni proprie	0	0
A.VII. Altre riserve	92.917	0
A. Riserva da cons. del Gruppo	n.d.	n.d.
A.VIII. Utile/perdita a nuovo	0	0
A.IX. Utile/perdita di esercizio	1.053	97.807
TOTALE PATRIMONIO DEL GRUPPO	n.d.	n.d.
Capitale e riserve di pertinenza di TERZI	n.d.	n.d.
Utile/perdita di es. di pertinenza di TERZI	n.d.	n.d.
TOTALE PATRIMONIO DI TERZI	n.d.	n.d.
B. TOTALE FONDI RISCHI	0	0
B.1. Fondo di Quiescenza	0	0
B.2. Fondo Imposte anche differite	0	0
B.3. Altri Fondi	0	0
Fondo di Consolidamento	n.d.	n.d.
C. TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	3.041	0
Debiti		
D. TOTALE DEBITI	2.335.538	2.391.977
D.1. Obblig.ni entro	0	0
D.1. Obblig.ni oltre	0	0
D.2. Obblig.ni convert. entro	0	0
D.2. Obblig.ni convert. oltre.	0	0
D.3. Soci per Finanziamenti entro	0	0
D.3. Soci per Finanziamenti oltre	0	0
D.4. Banche entro l'esercizio	229.042	56.866
D.4. Banche oltre l'esercizio	0	0
D.5. Altri finanziatori entro	0	0
D.5. Altri finanziatori oltre	0	0
D.6. Acconti entro	808	1.290
D.6. Acconti oltre	0	0
D.7. Fornitori entro	2.030.062	2.260.596
D.7. Fornitori oltre	0	0
D.8. Titoli di credito entro	0	0
D.8. Titoli di credito oltre	0	0
D.9. Imprese Controllate entro	0	0
D.9. Imprese Controllate oltre	0	0
D.10. Imprese Collegate entro	0	0
D.10. Imprese Collegate oltre	0	0
D.11. Controllanti entro	0	0
D.11. Controllanti oltre	0	0
D.12. Debiti Tributari entro	41.838	55.280
D.12. Debiti Tributari oltre	0	0
D.13. Istituti previdenza entro	9.365	4.155
D.13. Istituti previdenza oltre	0	0
D.14. Altri Debiti entro	24.423	13.790

Bilancio non consolidato	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
D.14. Altri Debiti oltre	0	0
D. DEBITI A BREVE	2.335.538	2.391.977
D. DEBITI A OLTRE	0	0
Total debiti entro l'esercizio	2.335.538	2.391.977
Total debiti oltre l'esercizio	0	0
E. RATEI E RISCONTI	7.136	4.507
Aggio sui prestiti	0	0
TOTALE PASSIVO	2.454.575	2.504.291
TOTALE CONTI D'ORDINE	0	0
Garanzie prestate	0	0

Conto economico

Bilancio non consolidato	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS
A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE	2.499.363	2.230.790
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	2.461.684	2.177.301
A.2. Var. rimanenze prodotti	0	0
A.3. Variazione lavori	0	0
A.2. + A.3. Totale Variazioni	0	0
A.4. Incrementi di immob.	0	0
A.5. Altri ricavi	37.679	53.489
Contributi in conto esercizio	0	0
B. COSTI DELLA PRODUZIONE	2.489.576	2.077.720
B.6. Materie prime e consumo	1.089.425	2.105.987
B.7. Servizi	638.981	291.211
B.8. Godimento beni di terzi	9.857	2.471
B.9. Totale costi del personale	66.707	0
B.9.a. Salari e stipendi	48.100	0
B.9.b. Oneri sociali	15.566	0
B.9.c. Tratt. fine rapporto	3.041	0
B.9.d. Tratt. di quiescenza	0	0
B.9.e. Altri costi	0	0
B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	3.041	0
B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	356.835	318.372
B.10.a. Amm. Immob. Immat.	356.383	318.288
B.10.b. Amm. Immob. Mat.	452	84
B.10.c. Altre svalut. Immob.	0	0
B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob.	356.835	318.372
B.10.d. Svalut. crediti	0	0
B.11. Variazione materie	304.398	-659.770
B.12. Accantonamenti per rischi	0	0
B.13. Altri accantonamenti	0	0
B.14. Oneri diversi di gestione	23.373	19.449
RISULTATO OPERATIVO	9.787	153.070
Valore Aggiunto	433.329	471.442
C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	6.591	-1.878
C.15. Tot. proventi da partecip.	0	0

Bilancio non consolidato	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR
da imprese controllate/collegate	n.d.	n.d.
C.16. TOT Altri Proventi	5	7
C.16.a. Da Crediti	0	0
di cui da Contr/coll	n.d.	n.d.
C.16.b. Da titoli iscr. imm.	0	0
C.16.c. Da titoli iscr. att.circol.	0	0
C.16.b+c. Proventi da Titoli	0	0
C.16.d. Proventi fin. Diversi	5	7
di cui da Contr/coll	n.d.	n.d.
C.17. TOT Oneri finanziari	4.590	1.867
--> Oneri fin. di cui da Contr/coll	n.d.	n.d.
C.17.bis Utili e perdite su cambi	11.176	-18
D. TOTALE RETTIFICHE ATT. FINANZ.	0	0
D.18. TOT Rivalutazioni	0	0
D.18.a. Rivalut. di partec.	0	0
D.18.b. Rivalut. di altre imm. fin.	0	0
D.18.c. Rivalut. di titoli	0	0
D.19. TOT Svalutazioni	0	0
D.19.a. Svalut. di partec.	0	0
D.19.b. Svalut. di altre imm. fin.	0	0
D.19.c. Svalut. di titoli	0	0
E. TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI	1	1
E.20. Proventi Straordinari	1	1
Plusvalenze	0	0
E.21. Oneri Straordinari	0	0
Minusvalenze	0	0
Imposte es. prec.	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	16.379	151.193
22. Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anticipate	15.326	53.386
22.a Imposte correnti	15.326	53.386
22.b Imposte differite e anticipate	0	0
23. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	1.053	97.807
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO di pert. di TERZI	n.d.	n.d.
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO di pert. del GRUPPO	1.053	97.807
Dipendenti	10	0

3.1 Introduzione a Stonex

Stonex nasce nel 2010 da un'intuizione del suo attuale CEO Davide Erba. L'imprenditore appena compiuto 20 anni dopo gli studi decide di partire e andare in Cina ed è proprio qui che ha cominciato a formarsi dal punto di vista professionale. Infatti, Erba inizia a collaborare con aziende cinesi, grazie alle quali acquisisce conoscenze commerciali e organizzative. Dopo questo periodo di permanenza all'estero decide di tornare in Italia dove, facendo leva sulle conoscenze che ha acquisito da autodidatta sul mondo topografico e mediante partner commerciali e industriali che è riuscito a creare nel tempo, riesce a dar vita a Stonex.

Stonex è un'impresa multinazionale che progetta e realizza strumenti topografici per il rilievo, la costruzione e la misurazione industriale. Gli strumenti che vengono prodotti sono di tre tipologie:

- GPS: per la determinazione delle coordinate ad elevata precisione;
- Laser scanner: usati nell'acquisizione di migliaia di punti al secondo con l'obiettivo di ottenere una ricostruzione in 3D del territorio. Proprio in questo segmento, Stonex ha messo assieme le competenze di un centro di ricerca estero e competenze interne, per creare un prodotto che costa un terzo del tipico prezzo di mercato (30 mila invece di 100 mila dollari), ha una buona trasportabilità e quindi può essere usato anche sulle montagne; può funzionare anche quando i raggi del sole sono intensi e in condizioni meteorologiche particolari.
- Tacheometri che servono a misurare distanze ed angoli, nonostante questi si basino su tecnologie meno innovative sono sempre molto utilizzati dagli operatori.

Collegata alla vendita dei prodotti sopra riportati sono offerti inoltre una serie di servizi, come ad esempio:

- Assistenza pre-vendita: richiesta dalla clientela allo scopo di garantire il corretto funzionamento dei prodotti
- Assistenza post-vendita: esercitata come riparazione dei prodotti venduti, attività che seppur in piccola parte rappresenta la seconda fonte di ricavo

aziendale, ma soprattutto aiuta il consolidamento del rapporto con la clientela.

Il mercato della topografia si contraddistingue, infatti, per avere una base di clientela parcellizzata e differenziata, rappresentata da operatori in ambito di ingegneria civile o industriale, o semplicemente da operatori attivi in ambito scientifico, archeologico, geologico, o marino.

I prodotti hanno caratteristiche sostanzialmente standard, non prevedendo in genere versioni personalizzate perché la produzione avviene su larga scala.

Gli strumenti venduti richiedono un medio-alto contenuto tecnologico, finalizzato alla precisione della misurazione dei dati, ed alla velocità di trasferimento su supporti informatici, caratteristiche che comportano dei prezzi di vendita elevati.

Il mercato negli ultimi anni sta attraversando un periodo di evoluzione, conseguente agli effetti della crisi economica generale e alla crescente attenzione da parte del cliente finale ai servizi di personalizzazione dei contenuti offerti con la vendita del dispositivo. Le imprese operanti nel settore devono porre maggiore attenzione sul prezzo e sui servizi di assistenza tecnica, offrendo prodotti a basso costo ma ugualmente efficienti e funzionanti. Inoltre un altro fattore critico di successo per il settore è l'attenzione che l'impresa ha nei confronti dei clienti finali e nello sviluppo di un processo di fidelizzazione.

Stonex ha sede legale ed operativa in Italia a Monza, più precisamente a Lissone, è presente in più di ottanta paesi e ha una vasta gamma di prodotti che hanno varie applicazioni in: ingegneria civile, topografia, GIS & mapping, 3D imaging, sicurezza, trasporti e nel settore minerario. L'impresa fondata meno di cinque anni fa da Davide Erba, è riuscita ad imporre nel mercato topografico reggendo il confronto con altri tre operatori di maggiore importanza nel settore. L'impresa ad oggi conta 50 persone sul territorio nazionale (tra dipendenti e collaboratori) e 200 collaboratori nel resto del mondo per l'attività di commercializzazione, 40.000 clienti sparsi in tutto il mondo, 250 distributori e in più sono stimate circa 3 milioni di opere pubbliche e più di un milione di rilievi realizzate con tecnologia Stonex.

Grazie agli investimenti in innovazione, alla gestione dei processi e alla grande attenzione allo sviluppo di nuove idee, Stonex può provare a sfidare i colossi come Google Earth mediante la realizzazione di città digitali in 3D utili sia per fini urbanistici sia per fini di sicurezza. Nel 2012 Stonex ha ricevuto da un'azienda governativa cinese l'incarico di ingegnerizzare uno scanner laser tridimensionale, questo è sicuramente un grande traguardo tenendo conto che attualmente la Cina rappresenta il 25% del giro d'affari nel settore della misurazione, in più l'azienda si caratterizza anche per un export forte verso il Sud America e l'Est Europa.

Da questa breve introduzione si riesce già a capire come il core business di Stonex sia prettamente concentrato nel mercato B2B per quanto riguarda la linea professionale, però è importante porre attenzione sulla nuova decisione strategica intrapresa dal gruppo societario nel 2013, il quale ha deciso di diversificare le proprie attività all'interno della linea consumer sviluppando prodotti destinati direttamente al consumatore finale come la produzione di smartphone, lo sviluppo di applicazioni ed in ultima istanza la realizzazione di actioncam. Con quest'ultima scelta, Erba ha deciso di inserirsi anche nel segmento di mercato del B2C, sfruttando le competenze hardware e software accumulate nel settore principale ovvero quello topografico, riportando ad esempio la piattaforma Android già usata nel segmento professionale. Il settore topografico, differentemente da quello degli smartphone, è caratterizzato dalla presenza di quattro principali player, da poche fiere di settore e da pochi magazine specializzati, invece, come abbiamo avuto modo di spiegare nel precedente capitolo, il settore degli smartphone presenta caratteristiche diametralmente opposte. Quest'ultimo è un comparto che, nonostante stia affrontando una fase di saturazione, registra dei notevoli tassi di crescita, inoltre come testimoniato dalle frequenti variazioni di quote di mercato e dalle uscite dal mercato da parte di alcuni player, il settore ha come tratto distintivo e caratteristico quello della dinamicità. Le imprese produttrici di smartphone devono cercare di mantenere la propria posizione sviluppando innovazioni continue che soddisfino i mutevoli gusti dei consumatori, inoltre, il settore è dominato da colossi che vi operano da

molti anni e che possono, quindi, vantare ampie quote di mercato, maggiori conoscenze e tecnologie all'avanguardia. Per capire meglio i tratti distintivi della strategia adottata nel nuovo comparto e analizzare le decisioni di ingresso, è utile soffermarsi in uno studio analitico di quelli che sono i valori, le idee, gli intenti e la filosofia che hanno guidato l'impresa in tutte le decisioni strategiche ed operative e che quindi hanno influenzato l'azienda nella decisione di entrare nel settore smartphone.

3.1.1 Orientamento Strategico di Fondo: definizione

Prima di avvicinarsi al caso preso in esame è necessario capire in profondità il significato, l'importanza e la funzionalità dell'orientamento strategico all'interno della compagine aziendale. In prima battuta possiamo vedere l'Orientamento Strategico di Fondo (OSF) come la parte nascosta e invisibile del disegno aziendale, la quale guida e sta al di sotto delle scelte concrete che si manifestano all'esterno. L'OSF si compone di una serie di idee radicate negli attori-chiave dell'impresa, le quali se collegate ad una cultura forte e coesa, si rifletteranno nelle decisioni e comportamenti del personale. Il motivo della sua natura invisibile deriva dal fatto che esso si compone di idee-guida, valori, convincimenti e atteggiamenti di fondo che non possono essere esplicitati e resi direttamente pubblici, ma si manifestano nelle scelte e nei comportamenti concreti aziendali. I valori che caratterizzano l'orientamento strategico, riguardano il campo di attività in cui l'impresa si sente vocata, le ragioni fondamentali di tale attività, la filosofia gestionale ed organizzativa cui l'impresa si conforma. Questi tre elementi permettono di definire come, dove e perché l'attività imprenditoriale viene svolta.

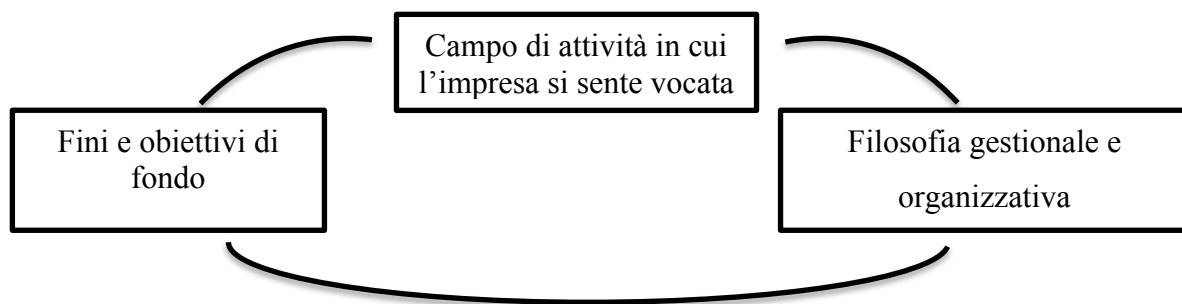


Figura 1 - Orientamento Strategico di Fondo^{xxviii}

In modo più analitico:

Campo di attività in cui l'impresa si sente vocata: definisce l'orizzonte temporale con cui l'impresa si muove nel campo che ha scelto, il livello qualitativo delle attività gestionali e le attività in cui l'impresa si sente adatta. Questo elemento non si riferisce al singolo prodotto o al servizio che l'azienda offre, nemmeno al mercato in cui l'impresa opera attualmente, ma dove l'azienda intende effettivamente operare.

Fini e obiettivi di fondo: questo elemento non fa riferimento al profitto in quanto tale, ma a come questo si lega agli obiettivi di carattere competitivo, economico e sociale. I fini e gli obiettivi di fondo sono il movente dell'agire imprenditoriale che influenzano il ruolo dell'impresa nell'arena competitiva, il ruolo nei riguardi dei suoi principali interlocutori sociali e il modo di intendere il rapporto con essi.

Filosofia gestionale e organizzativa: Il profilo organizzativo riguarda idee e atteggiamenti da cui possono derivare un'organizzazione partecipativa o autocratica, la quale può essere tesa a favorire o ad ostacolare il manifestarsi delle potenzialità individuali e può andare ad incentivare l'innovazione o meno. Diversamente il profilo gestionale riguarda convinzioni e orientamenti che possono influenzare la propensione ad effettuare investimenti, a contrarre dei

^{xxviii} Vittorio Coda, Orientamento Strategico dell'Impresa

debiti di finanziamento e promuovere l'immagine aziendale. Quindi la filosofia gestionale ed organizzativa indica lo stile organizzativo aziendale.

Le idee, gli atteggiamenti e i valori che danno contenuto all'orientamento strategico di fondo riguardano delle preferenze individuali e collettive, esse hanno alla base delle assunzioni sulla situazione attuale e sull'evolversi dei fenomeni ambientali, che influenzandosi a vicenda determinando un certo orientamento strategico aziendale. (Figura 2)

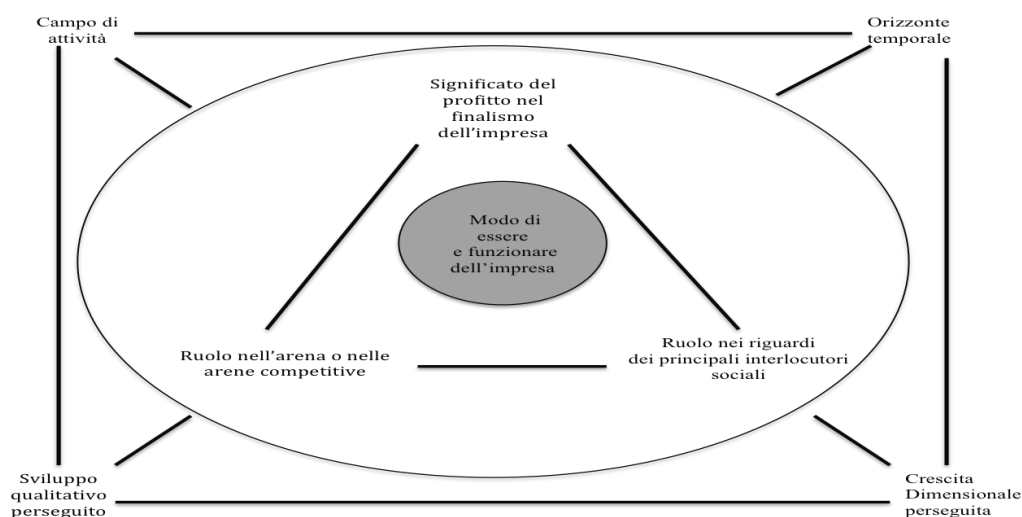


Figura 2 – Contenuti dell'orientamento strategico di fondo^{XXIX}

L'OSF è una variabile complessa che si compone di una serie di elementi che vengono messi a sistema in una certa concezione di impresa, la quale cambia di volta in volta ed è il prodotto sia della sua storia (quindi valori disseminati dagli uomini che si sono succeduti al suo interno) sia della visione che la leadership aziendale ha del futuro. Esso è il risultato di processi di apprendimento e disapprendimento, individuali e collettivi che riguardano in maniera specifica la direzione aziendale e il personale.

L'orientamento strategico non è però da considerarsi un elemento intoccabile, in quanto l'evoluzione dell'ambiente esterno ed interno può portare il management a mettere in discussione le assunzioni su cui si basa l'orientamento strategico di

^{XXIX} Coda, Vittorio – L'Orientamento strategico dell'impresa

fondo e a maturare un nuovo orientamento coerente con i tempi ed andare a modificare l'organizzazione. Molte volte il cambiamento dell'OSF è problematico in quanto si riscontra in alcune realtà aziendali una sorta di chiusura verso i mutamenti ambientali, in questi casi il top management si oppone a qualsiasi segnale esterno che porterebbe ad un ripensamento strategico. Nei casi più gravi e cronici, un OSF rinunciatario porta a evitare un confronto competitivo e induce all'uscita dal settore stesso. La chiusura al cambiamento non è propria degli OSF di tutte le imprese, esso è riscontrabile quando il management non ha tra le proprie preferenze il valore del conoscere e la voglia di andare a scoprire le dinamiche ambientali. Invece un OSF flessibile si distingue per presentare il valore della conoscenza, la stessa che porta ad individuare soluzioni a problemi nuovi i quali derivano dall'evoluzione ambientale e dalle vicende che riguardano l'azienda.

L'orientamento strategico di fondo è utile per un successo duraturo dell'azienda, ma non è sufficiente per andare a garantire una valida impostazione strategica e una cultura coesiva, infatti esso va considerato come variabile distinta dalla realtà in cui si inserisce, facendo così è possibile interpretare la gestione strategica come una attività complessa che cerca di garantire una coerenza tra strategia, cultura e struttura. L'orientamento strategico si sviluppa e si rende concreto mediante delle strategie che si collocano ad un livello gerarchico inferiore, che però sono collegate tra loro da relazioni intense raggiungendo così un grado di integrazione elevato. Le varie strategie poi a loro volta si dispongono secondo una certa gerarchia: strategia a livello aziendale, strategia di area di affari e la strategia funzionale all'interno di un'ASA. (Figura 3)

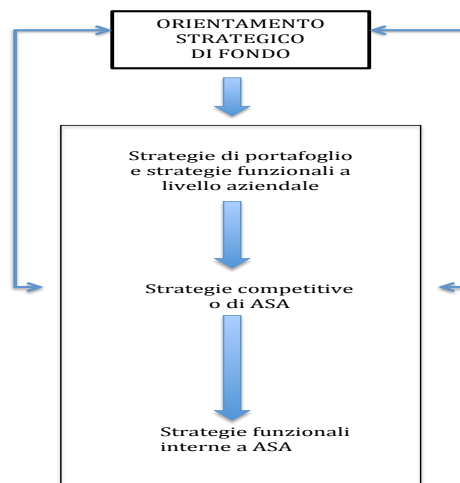


Figura 3 – L’OSF e le strategie in cui si articola^{xxx}

Le strategie attuative dell’OSF sono collegate da relazioni intense, che se ben integrate permettono di creare un sistema coerente. Queste relazioni possono mettere in evidenza le interdipendenze tra le strategie competitive, economico-finanziaria e sociali, le quali permettono di andar a perseguire i vari obiettivi aziendali. La strategia organizzativa ovviamente occupa un posto centrale in quanto incide sull’ambiente in cui le altre strategie operano, diversamente la strategia competitiva si va a ramificare in strategia funzionali di gestione caratteristica. Come è possibile osservare dalla Figura 4 e dalla Figura 5, la configurazione delle strategie aziendali cambia se ci troviamo in un’azienda monobusiness o multibusiness, infatti in quest’ultime la strategia economico-finanziaria e la strategia sociale si collegano strettamente alla strategia di portafoglio attività, la quale a sua volta si collega alle strategie delle singole ASA. Nelle imprese monobusiness come è possibile notare, la strategia competitiva viene a collocarsi direttamente a livello aziendale.

^{xxx} Coda, Vittorio – L’Orientamento strategico dell’impresa

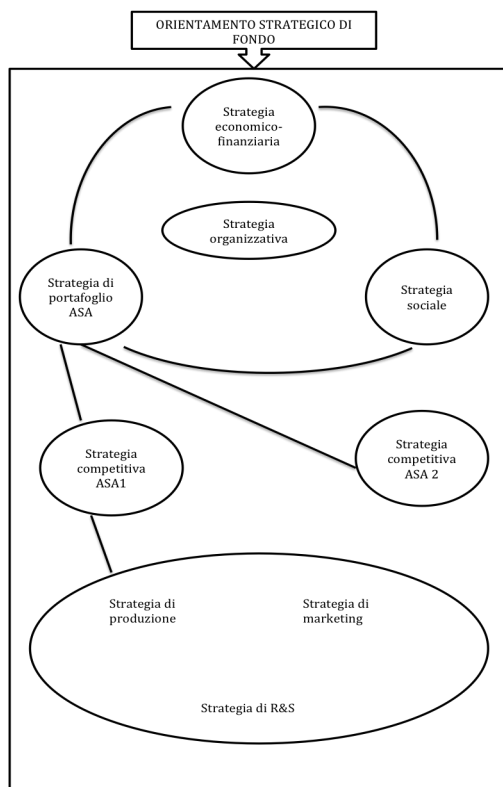


Figura 4 – Il sistema di decisioni nell'impresa multibusiness

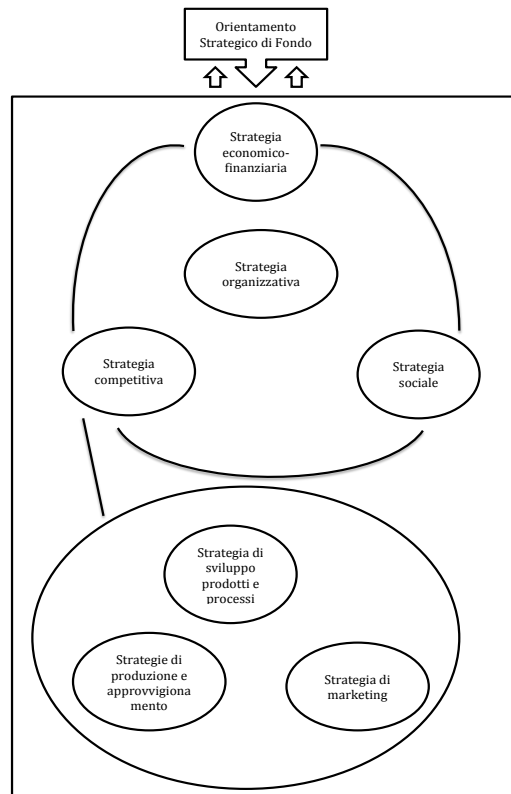


Figura 5 – Il sistema delle decisioni strategiche nell'impresa monobusiness

Per capire meglio in cosa si concretizza l'orientamento strategico è necessario spiegare in maniera almeno approssimativa in cosa consistono le diverse strategie.

Strategia di portafoglio: il suo compito è quello di definire le aree strategiche dove continuare ad operare, quelle da abbandonare e quelle in cui entrare. Queste decisioni possono rispondere a diverse esigenze strategiche, come quella di assicurare continuità nella gestione dell'impresa mediante la realizzazione di un potenziale sinergico tra le ASA o quella di mantenere l'azienda in un percorso di sviluppo preoccupandosi anche dell'equilibrio finanziario e del profilo di rischio. La presenza di preoccupazioni di carattere competitivo, economico-finanziario o quelle riguardanti la sopravvivenza aziendale nel medio lungo termine dipendono

da elementi propri dell'orientamento strategico come il patrimonio genetico, l'orizzonte temporale del management e la sua propensione allo sviluppo.

Strategia economico-finanziaria: ha per oggetto decisioni di investimento e finanziamento che a loro volta derivano da diverse esigenze, come il mantenimento della solvibilità aziendale entro i binari tracciati da parametri di redditività, liquidità e solidità. Nelle decisioni di carattere economico finanziario influiscono i caratteri propri dell'OSF e le diverse logiche che si sviluppano al di sotto delle decisioni, infatti, in caso di affermazione di logiche di carattere finanziario prevarranno decisioni che bloccano l'innovazione a discapito della competitività, viceversa, in caso di prevalenza di logiche competitive la gestione aziendale può sfociare in situazioni di insolvenza.

Strategia sociale: è preposta alla selezione e all'interazione con gli interlocutori sociali al fine di ottenere da parte di essi il consenso e le risorse di cui l'azienda necessita. Anche su decisioni di questo tipo è possibile andare a individuare un collegamento con l'orientamento strategico di fondo, infatti, le decisioni di carattere sociale sono influenzate dalla concezione del finalismo aziendale e dall'atteggiamento di fondo nei confronti degli interlocutori e dalla disponibilità a condividere con essi informazioni.

Strategia organizzativa: definisce la struttura organizzativa in cui le decisioni strategiche devono essere prese. La configurazione dell'azienda dipende dalle diverse logiche da cui prendono spunto le decisioni di questo genere, infatti, la situazione sarà diversa se si intende l'organizzazione solo come conseguenza delle scelte di gestione o se si interpreta la struttura come fattore su cui far leva per sviluppare le potenzialità imprenditoriali. Le precedenti decisioni dipendono anche in questo caso dalla filosofia organizzativa e incidono sulla cultura aziendale e sull'orientamento strategico.

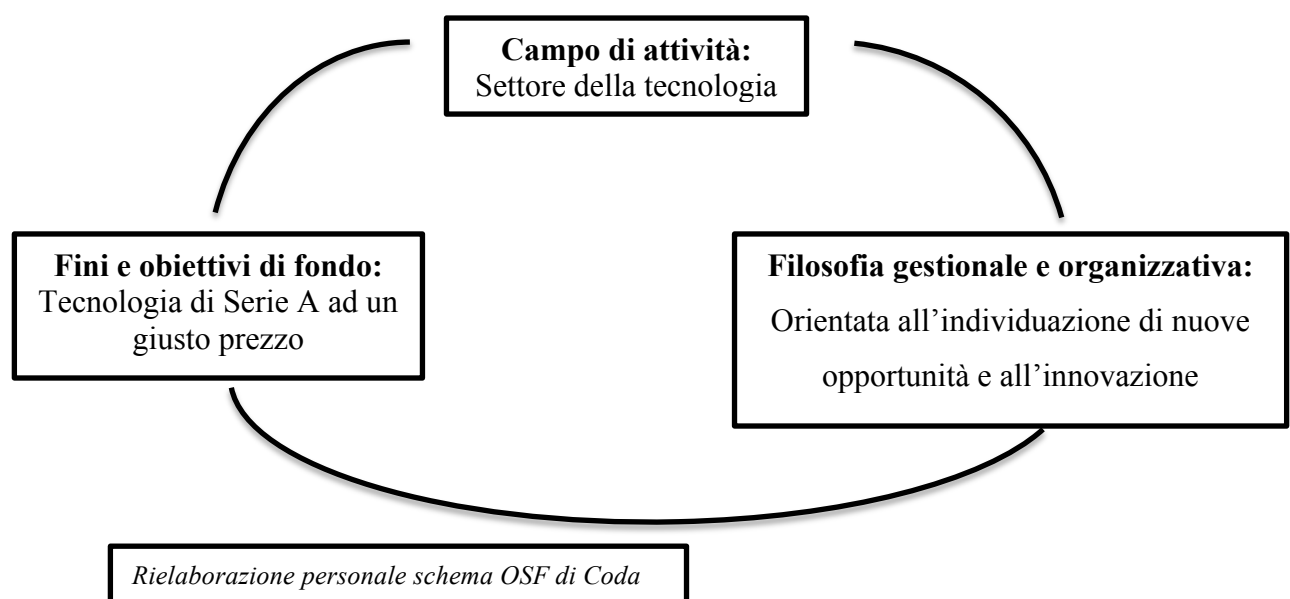
La strategia competitiva: è diretta all'ottenimento o alla difesa di un vantaggio competitivo, inoltre indica il territorio da dominare, il vantaggio su cui puntare e gli indirizzi da seguire per l'ingresso nel mercato.

Le strategie funzionali sono collocate all'interno di strategie di ASA e sono il logico sviluppo della strategia adottata per competere nel settore in cui l'azienda è presente con quella determinata ASA, anche in questo caso questa strategia è profondamente influenzata dall'orientamento strategico che può essere il movente ad esempio di alcune decisioni di rinnovo impianti e di utilizzo della capacità produttiva.

Quindi in conclusione è possibile vedere che le diverse strategie aziendali sono tra loro legate e fanno parte di un tutt'uno, ogni strategia ha la sua funzione ed è interconnessa con le altre. Infatti, le strategie di portafoglio servono a definire il campo attività in cui l'impresa si sente vocata, le strategie competitive, sociali ed economico-finanziarie traducono il finalismo dell'impresa in obiettivi operativi per indirizzare il comportamento e le azioni del personale, infine, con la strategia organizzativa e funzionale si concretizzano la filosofia organizzativa e gestionale dell'azienda.

3.1.2 OSF di Stonex : tratti caratteristici

Dopo aver osservato in maniera analitica il vero significato e l'importanza che l'orientamento strategico riveste all'interno di una compagine aziendale ben organizzata, applicheremo questo importante strumento strategico all'azienda Stonex. L'obiettivo è comprendere la vocazione e la vera essenza aziendale al fine di vedere come questi valori sono stati riportati anche nelle divisione smartphone.



Campo di attività:

Il settore in cui il gruppo si sente vocato ad operare è sicuramente il settore della tecnologia. Con Stonex si è concentrato nella tecnologia ad uso industriale, più precisamente nella progettazione e realizzazione di strumenti topografici, successivamente dal 2013 ad oggi ha diversificato il proprio campo attività inserendosi nel settore della tecnologia ad uso consumeristico producendo smartphone. L'azienda ha come caratteristica peculiare quella di essere continuamente orientata all'innovazione di prodotto, come riscontrabile ad esempio nel settore topografico dai continui investimenti in R&S, i quali permettono di offrire un prodotto a passo con i tempi e che possa soddisfare le esigenze della clientela. La ricerca di più elevati standard di qualità si riscontra nel percorso di certificazione che l'impresa ha seguito secondo le norme UNI EN ISO 9001:2008^{XXXI}, ottenendo così, l'attestato nel 2013. Nel settore smartphone,

^{XXXI} La certificazione ISO 9001 viene utilizzata sia nei settori privati sia in quelli pubblici per aumentare la fiducia nei prodotti e servizi forniti dalle aziende, tra partner commerciali nelle relazioni business-to-business, nella scelta dei fornitori nelle supply chain e nella selezione dei partecipare a bandi di gara. Per ottenere prodotti conformi, il processo di certificazione accreditata deve fornire fiducia che l'organizzazione abbia un sistema di gestione della qualità conforme ai requisiti applicabili della ISO 9001.

La certificazione ISO 9001 deve dimostrare che l'organizzazione:

- A. ha predisposto un sistema di gestione della qualità adeguato per i suoi prodotti e processi ed appropriato per lo scopo di accreditamento.
- B. analizza e comprende le esigenze e le attese dei clienti nonché i requisiti statutari e regolamentari relativi ai propri prodotti.
- C. garantisce che le caratteristiche del prodotto siano state definite in modo da soddisfare i requisiti del cliente e i requisiti statutari e regolamentari.
- D. ha determinato e sta gestendo i processi necessari per finalizzare i risultati attesi (prodotti conformi e accresciuta soddisfazione cliente).
- E. ha garantito la disponibilità delle risorse necessarie per il supporto alle attività e al monitoraggio dei suddetti processi.
- F. effettua il monitoraggio e tiene sotto controllo le caratteristiche definite del prodotto.
- G. si adopera per prevenire le non conformità e adotta processi di miglioramento predisposti per:
 - 1. risolvere eventuali non conformità che si presentano (incluse quelle di prodotto che vengono individuate dopo la consegna);
 - 2. analizzare le cause delle non conformità ed effettuare azioni correttive per evitare che si ripetano;
 - 3. gestire reclami provenienti dai clienti.
- H. ha effettuato una efficace verifica ispettiva interna e un processo di riesame da parte della direzione.

l'impiego e la centralità delle rete permette (come poi vedremo in maniera più approfondita nei successivi paragrafi) alla società di capire e vedere l'evoluzione dei gusti dei consumatori, permettendo una maggiore soddisfazione dell'utente finale necessaria ad intraprendere con loro un percorso di fidelizzazione. Altro tratto distintivo dell'attività, il quale si riscontra in entrambi i settori, è il posizionamento all'interno di tecnologia di elevata qualità, quest'ultima è sicuramente punto di forza dell'impresa, su cui punta per allargare il proprio orizzonte da nazionale ad internazionale. Proprio l'internazionalità è un altro tratto distintivo aziendale, difatti il core business aziendale ha per oggetto un settore in cui diventare player mondiali è meno complesso, perché non ci sono molte fiere di settore e magazine specializzati. Diciamo che il mondo di riferimento è relativamente piccolo inoltre, complice anche la capacità di fornire un prodotto unico come gli scanner tridimensionali che non hanno concorrenti per quella determinata fascia di prezzo, l'espansione è stata resa più agevole. Oltre all'innovazione di prodotto è riscontrabile anche l'innovazione di processo come testimoniato nel segmento smartphone dal progetto Stonexone, con il quale l'azienda investe in community di sviluppo open-source esterna.

Fini e obiettivi di fondo:

In questo campo si analizzano gli obiettivi e i fini alla base dell'agire imprenditoriale, in Stonex il movente imprenditoriale è la ricerca della qualità, la continua offerta e realizzazione di prodotti di serie A che siano semplici, affidabili, che possano soddisfare le esigenze della clientela accompagnati anche da una grande attenzione al contenimento dei costi, quindi al prezzo finale. Tra gli obiettivi competitivi, a parer mio, è possibile collocare l'aspirazione ad una posizione di leadership nel settore tecnologico, fine raggiunto nell'ambito topografico per adesso. Tra gli obiettivi competitivi è possibile inserire anche la volontà di attaccare le aziende leader attraverso lo sviluppo d'innovazioni sofisticate, adottando così un orientamento alla crescita. L'impresa sembra avere una visione di medio lungo termine supportata da obiettivi economici come

I. sta monitorando, misurando e migliorando in modo continuativo l'efficacia del suo sistema di gestione della qualità.

quello di non voler distribuire gli utili ma di reinvestirli, come nel caso Stonex One.

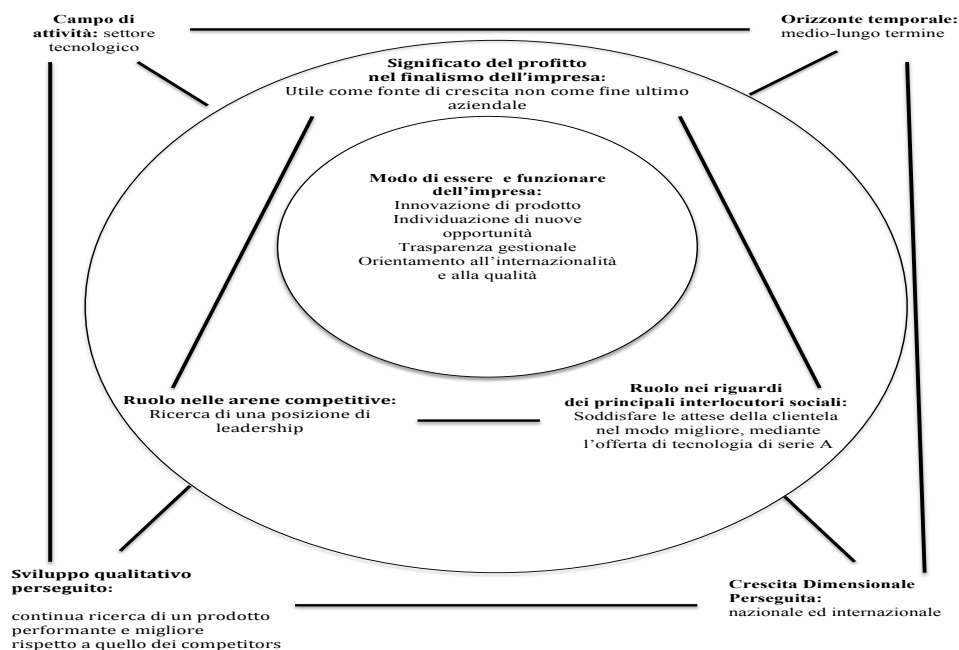
Come anticipato non c'è una semplice e miope ricerca dell'utile, ma come dimostrato dalla divisione smartphone, rivestono grande importanza gli obiettivi di carattere sociale. L'azienda ha come fine specifico quello di andare a generare una community tecnologica che abbia alla base la condivisione e il collegamento diretto con l'utente finale, al fine di incrementare la soddisfazione dello stesso.

Filosofia gestionale e organizzativa:

La filosofia gestionale si caratterizza per un approccio garbato alla gestione. Il socio unico e CEO Davide Erba, sembra trasmettere grande professionalità nell'attività svolta, inoltre il CEO grazie ai valori, capacità e al ruolo rivestito sembra aver trasferito all'interno dell'impresa un approccio orientato alla continua innovazione e alla ricerca di una nuova opportunità di mercato. Quest'ultima caratteristica è possibile ritrovarla anche nella scelta di andare a diversificare l'attività della società, dando vita a Smartphone Innovations nota come Stonex-smart. Nell'ultimo progetto intrapreso da quest'ultima, vedremo che al fianco del Ceo unitamente alla nascita di Stonexone, si trova Francesco Facchinetti creative director, personaggio che sicuramente prima di questa esperienza, aveva poco a che fare con il mondo tecnologico, ma grazie al suo carisma e ad atteggiamenti al di fuori degli schemi ha dato più visibilità all'azienda, ha apportato maggiore grinta, vitalità e aggressività necessaria per affrontare la sfida nel settore smartphone. La filosofia che ha accompagnato la nascita e l'evoluzione di Stonex si basa prettamente su una concezione diversa di prodotto, quest'ultimo non è visto come qualcosa di fisso, ma è concepito come mezzo di risoluzione e di risposta ai problemi della clientela capace di aprire numerosi mercati verticali. Proprio su questo punto l'azienda ha basato tutto il suo sviluppo, infatti, partendo dal settore topografico vediamo come la Stonex è riuscita a creare soluzioni applicabili a settori come quello della cartografia, dell'industria e dell'agricoltura, riuscendo così ad ottenere il vantaggio derivante dalla ripartizione del rischio, infatti se un settore va in crisi può contare sugli

altri. La filosofia aziendale, come poi potremo vedere concretamente applicata nel progetto Stonexone, si caratterizza per l'attenzione rivolta alla trasparenza, la quale da tratto distintivo diviene un fattore su cui l'impresa investe molte energie e su cui punta nella competizione con gli altri competitors. Quest'ultima caratteristica, si riflette nei comportamenti compartecipativi e collaborativi con gli stakeholders, i quali hanno un ruolo primario nella strategia aziendale, l'obiettivo infatti è quello di far sentire tutti parte dell'azienda. La filosofia di trasparenza gestionale è rafforzata e resa possibile anche da continui investimenti e dal ruolo ricoperto dalla comunicazione in rete, la quale oltre che mero strumento di pubblicità diventa uno strumento di fidelizzazione del cliente. La filosofia gestionale, come testimoniato dagli innumerevoli progetti in cui l'azienda è impiegata, ha un carattere di grande dinamicità, non ha una visione limitata all'utile di breve termine ma ha una visione di più ampio respiro ed apertura. L'azienda inoltre si distingue per una cultura orientata all'internazionalità, per la ricerca della qualità tecnica e dell'efficienza produttiva. Le caratteristiche enunciate possono essere analizzate in modo più analitico attraverso la Figura 6, la quale evidenzia le relazioni e i collegamenti tra le idee, gli atteggiamenti e i valori che danno contenuto all'OSF, le quali si basano su delle assunzioni di base dell'agire imprenditoriale.

Figura 6 – Contenuti dell'OSF di Stonex (rielaborazione personale)



Il quadro che emerge è quello di un'impresa con un Orientamento Strategico di Fondo dinamico, non chiuso in se stesso, ma ricettivo nei confronti dei cambiamenti ambientali, contraddistinto da una ricerca della qualità e dell'efficienza tecnica, alle quali tutto è organizzato di conseguenza. Inoltre si caratterizza per una filosofia gestionale che pone al centro dell'attenzione l'utente finale, il quale può essere coinvolto nella progettazione ed non è visto solo come destinatario del prodotto ma come attore aziendale dal quale partire per intraprendere decisioni strategiche.

3.2 Processo di diversificazione: Incentivi e motivazioni all'ingresso nel settore

Il seguente paragrafo ha come obiettivo quello di comprendere meglio il processo di diversificazione che porta il CEO Davide Erba, affermatosi nel settore della topografia con Stonex, a entrare in un segmento come quello degli smartphone. L'intento è quello di individuare i fattori che hanno determinato questa decisione per poi studiarne analiticamente la modalità di ingresso e la strategia competitiva usata dall'azienda. Condizioni favorevoli che spiegano la decisione aziendale d'ingresso nel comparto degli smartphone, secondo il mio parere, possono essere suddivisi in due macro-categorie, una attinente al prodotto e alle dinamiche del settore di riferimento, quindi, incentivi esterni presenti nell'ambiente competitivo; l'altra collegata alle caratteristiche dell'azienda, al processo di diversificazione adottato ed ai fattori favorevoli esistenti all'interno dell'organizzazione. Per spiegare la diversificazione attuata e la decisione strategica intrapresa dobbiamo in prima istanza analizzare e rappresentare la situazione dell'ambiente competitivo in cui l'azienda si è inserita.

Per svolgere l'analisi dei fattori che hanno potuto incidere sull'ingresso nel settore smartphone, è necessario chiarire che il prodotto in oggetto ha rivoluzionato l'essenza stessa della comunicazione ed è solo un lontano parente del cellulare tradizionale. Complice l'evoluzione delle esigenze, il sempre

maggiore consenso che Internet ha ricevuto e il grande progresso tecnologico, lo smartphone detiene una posizione di primaria importanza all'interno della vita quotidiana del consumatore finale, così il cellulare da puro e semplice mezzo di comunicazione si è evoluto in strumento d'intrattenimento, di lavoro e principale canale d'informazione grazie alle dinamiche che attraversano il settore dei media e il maggiore bacino di utenza che la Web-tv ha registrato, alla quale è possibile accedere anche mediante l'uso del dispositivo in questione. Inoltre si deve considerare che il comparto degli smartphone in l'Italia sta attraversando una fase di saturazione, ma nonostante ciò si registrano tassi di crescita in aumento. In Italia l'utilizzo dello smartphone dal 2007 al 2015 è cresciuto di molto fino ad arrivare al 53% della popolazione. Come avremo modo di vedere in seguito più dettagliatamente, la strategia dell'impresa è improntata all'offerta di un prodotto con prestazioni elevate di fascia media, ma punto centrale è costituito dall'intenzione di offrire un dispositivo ad un prezzo più contenuto possibile, adottando una serie di accorgimenti alla fine di limitare i costi. La strategia adottata trova supporto anche dai dati forniti dall'analisi Censis del 2015, dalla quale emerge che le caratteristiche ricercate dalla maggioranza dei consumatori di un dispositivo smart sono l'economicità, la disponibilità di funzioni avanzate e la facilità d'uso, quindi proprio il prezzo credo debba essere il punto di partenza di una nuova realtà che si vuole affacciare nel comparto in questione. Che il prezzo del dispositivo rappresenti il fattore critico di successo su cui un'azienda può far leva per l'ingresso nel comparto è osservabile anche nelle due principali dinamiche nel settore della telefonia, in primo ordine basta pensare al prezzo a cui oggi gli smartphone si possono trovare in commercio, ecco proprio l'attenuarsi della differenza di costo tra cellulari smart e tradizionali è stato uno dei motivi scatenanti dell'affermazione del dispositivo.

Inoltre dobbiamo considerare che il settore è estremamente dinamico, caratterizzato anche da notevoli cambiamenti, difatti, in tempi più recenti è stato interessato dal passaggio da una fase di sviluppo dovuto all'euforia e all'iniziale novità del prodotto nel mercato, ad una fase di maggiore stabilità delle vendite; inoltre soprattutto le regole competitive sono mutate, i principali player mondiali

che precedentemente puntavano su un prodotto sempre più innovativo e differente, adesso a causa della saturazione che interessa il mercato e un'innovazione sempre più difficile puntano ad allargare la quota di mercato tramite un'offerta di prodotti più economici. Il cambiamento radicale della competizione all'interno del comparto è testimoniato dal fenomeno che il CEO Davide Erba in un'intervista per *ilsole24ore* ha definito come "The commodization of the smatphone" ovvero l'innovazione non si basa più prettamente sull'hardware ma sulla piattaforma software, rendendo il telefono un terminale low-cost come avviene per i PC.

L'altro complesso di fattori incisivi nella scelta di diversificare sono da ricercare nel tipo di espansione adottata e nei tratti in comune esistenti tra il core-business e il segmento in cui l'impresa decide di entrare, proprio in base a quest'ultimi è possibile definire il processo di diversificazione come correlato che viene attuato mediante lo sviluppo interno.

Infatti, il gruppo dal 2010 con Stonex si è posizionato nel campo degli strumenti di misurazione del territorio ad alta precisione (core business del gruppo), nel 2013 decide di ampliare la propria attività alla produzione di smartphone, dando vita a Stonex-Smart. Nella divisione smartphone viene trasferita la stessa attenzione per l'innovazione continua come testimoniato dagli aggiornamenti software che l'azienda fa ogni tre settimane al fine di ricercare nuove funzioni da aggiungere ai prodotti e per distinguersi dalla concorrenza, ovviamente fortissima sugli smartphone. È possibile osservare che la diversificazione correlata permette di sfruttare sinergie di ricerca, di progettazione e di sviluppo del prodotto, in quanto essa consiste nell'espansione verso settori connessi rispetto a quello in cui l'azienda è attualmente impiegata in base a fattori di rilievo strategico ed economico. Tra i vantaggi della strategia assume importanza la possibilità di tradurre le corrispondenze strategiche tra i business in vantaggio. La correlazione permette di ridurre o eliminare i costi di alcune attività presenti nella catena del valore e anche di utilizzare la diversificazione in relazione agli investimenti di ricerca e sviluppo andando a sfruttare l'accumulo di competenze scientifiche. Con Stonex-smart l'impresa riesce a fornire un prodotto

caratterizzato da un elevato rapporto qualità/prezzo come ad esempio lo Stonex STX-Evo, STX-Mini, STX-S e STX-ULTRA II, così il portafoglio prodotti è costituito da modelli più economici con prestazioni più basse e da modelli più costosi e quindi più ricercati nel design e nelle prestazioni.

Nel 2015 l'azienda brianzola ha deciso di intraprendere lo sviluppo di un nuovo dispositivo STONEX-ONE iniziando a collaborare con Francesco Facchinetti, il quale, occupando la posizione di creative director, si focalizzerà nell'incremento della visibilità aziendale e nello sviluppo di una community. Questo nuovo modello che è STONEX-ONE, è un dispositivo che sicuramente si distingue dai precedenti e anche da quelli dei concorrenti per prestazioni, prezzo e per strategia competitiva, comunicativa e distributiva adottata.

Nonostante i due comparti presentino delle differenze, l'azienda ha potuto sfruttare la propria struttura abbastanza snella in quanto comunque in entrambi i settori la progettazione avviene in patria e l'assemblaggio in Cina e poi ha potuto cogliere le sinergie esistenti tra i due segmenti, come detto da Erba << uno smartphone non è poi tanto diverso dai palmari che produciamo noi, è solo più bello >>, infatti l'incentivo alla diversificazione è individuabile anche all'interno dell'organizzazione stessa ed è rappresentato dalla volontà di sfruttare a pieno le risorse intangibili impiegandole in maniera più specifica. L'impresa decide di diversificare l'attività, potendo usare in modo incrementale le proprie competenze, rendendo più facile il trasferimento di risorse immateriali all'interno del nuovo settore. Questi aspetti che hanno facilitato la crescita di Stonex si possono ritrovare ad esempio nell'know-how accumulato in passato nella progettazione elettronica e disegno meccanico che quindi può essere riproiettato nella nuova attività. Inoltre l'utilizzo di questo tipo di diversificazione permette di sfruttare le sinergie esistenti tra le due attività come ad esempio l'utilizzo della piattaforma Android per entrambi i campi e la crescente importanza dei sensori all'interno dello smartphone hanno reso l'operazione più facile.

3.2.1 Strategia di ingresso nel mercato

Quando un'impresa decide di entrare^{xxxii} all'interno di un nuovo ambito competitivo deve fare il conto con una serie di ostacoli rappresentati: dalla

^{xxxii} Strategia d'ingresso: insieme delle scelte e azioni finalizzate a guidare l'impresa nella fase d'introduzione in un'arena competitiva e a predisporre le condizioni necessarie per sviluppare successive strategie competitive di più ampio respiro. La strategia d'ingresso nel mercato ha natura transitoria e contingente per tale motivo deve essere formulata tenendo presenti le possibili direttrici delle successive strategie di penetrazione, sviluppo e consolidamento, dovendo esistere tra queste forte coerenza in vista di un potenziale successo aziendale. Il processo d'ingresso è solitamente suddiviso in tre fasi:

-La fase di pre-entrata è antecedente l'ingresso vero e proprio nell'ambiente competitivo, rappresenta un momento critico anche per le successive strategie di penetrazione, sviluppo e consolidamento. In questa fase sono svolte analisi funzionali alla comprensione del mercato di riferimento, mediante studi, ricerche di mercato e test vengono comprese le caratteristiche strutturali del settore, le dinamiche evolutive del contesto, i bisogni principali espressi dai segmenti di mercato, i fattori critici di successo, i segmenti e i bisogni non soddisfatti, le risorse necessarie ad operarvi, i canali distributivi principali, il fabbisogno finanziario necessario e così via. Tutte le informazioni raccolte portano all'individuazione della clientela target e del segmento in cui entrare, alla scelta dello specifico sistema prodotto da offrire, all'individuazione della struttura da sviluppare, vengono scelti i modi e i tempi necessari per procedere all'entrata e inoltre si cerca di comprendere le opportunità che si possono essere sfruttate successivamente all'ingresso. In questa fase i rischi per l'azienda sono contenuti in quanto gli investimenti e i costi sono bassi, legati solo all'acquisizione di informazioni e all'elaborazione di analisi quindi l'eventuale ritirata avrà un onere contenuto.

-Nella fase di entrata vera e propria l'azienda muove i primi passi nell'ambiente competitivo, inoltre cerca di creare le condizioni più favorevoli all'acquisizione di quote di mercato. Questa fase ha durata variabile, può avvenire in diversi step nel tempo e ha l'obiettivo di andare a conseguire una posizione di mercato forte e sostenibile. Le attività che si svolgono in questo punto riguardano la verifica delle conoscenze acquisite, lo sviluppo di tecnologie di prodotto e di processo, la creazione degli impianti e della forza vendita ed inoltre vengono svolte operazioni di integrazione verticale a monte e a valle. In questa fase il rischio aziendale è collegato agli investimenti e ai costi sostenuti in relazione a bassi ricavi, d'altro canto in un momento in cui l'azienda non ha una posizione di mercato forte può trovarsi a difendersi contro le reazioni delle aziende operanti.

-Nella fase di post-entrata si compie il passaggio a una strategia competitiva di sviluppo e di penetrazione volte alla realizzazione di obiettivi come il dominio di una nicchia o il raggiungimento di un raggio d'azione più elevato. Per raggiungere questi risultati l'impresa effettuerà gli investimenti necessari a garantirle un successo duraturo e a consolidare la posizione di mercato acquisita.

In ultima istanza si deve considerare che la suddivisione in tre fasi non sempre viene rispettata concretamente nella realtà, difatti a volte le diverse fasi sono sovrapposte e confuse.

necessità di superare le barriere all'entrata erette dalle aziende operanti, dalle difficoltà causate dalla poca conoscenza delle regole competitive e dalla necessità di conquistare quota di mercato e la fiducia dei consumatori, inoltre deve fare il conto con i risultati incerti derivanti dall'ingresso nel mercato e con la potenziale reazione da parte degli altri concorrenti.

L'azienda decide di entrare nel mercato smartphone mediante un'offerta che si caratterizza per l'elevato rapporto qualità/prezzo, puntando fin dall'inizio su modelli con componenti e prestazioni elevate, impegnandosi al contempo nel controllo dei costi ed immettendo nel mercato smartphone con prestazioni elevate rispetto agli altri della stessa fascia di prezzo. Il portafoglio prodotti dell'azienda brianzola si è in due anni arricchito di molti prodotti ed è composto da modelli base come lo Stonex STX e STX-MINI e altri come lo STX-ULTRA II che si distingue per le migliori prestazioni e per essere Dual-SIM. Per cercare di inserirsi nel comparto, il CEO ha quindi deciso di puntare sull'offerta di soluzioni qualitative, affidabili e potenti, però questi aspetti non sono da soli sufficienti per colmare il naturale gap che si può manifestare con colossi mondiali operanti nel comparto da maggior tempo e che possono vantare capitali e dimensioni maggiori. Il marchio Stonex-smart in ambito telefonico incontra difficoltà anche in termini di notorietà e affidabilità collegata al marchio e in termini di valore percepito dagli utenti. L'impresa si trova ad affrontare una situazione di elevata conoscenza del prodotto da parte dei clienti, la standardizzazione della produzione e un basso tasso d'innovazione che rendono più difficile l'offerta di un prodotto differenziato, inoltre anche il controllo dei costi è reso difficile dalla diffusione della tecnologia di produzione che implica difficoltà nel realizzare vantaggi di costo con innovazioni di processo. Per i primi modelli l'impresa aveva adottato solo una strategia di vendita online, in quanto la rete di distribuzione essendo molto estesa rende facile l'ingresso di potenziali entranti e va ad aumentare il potere contrattuale dei distributori a discapito dei margini aziendali. Per cercare di far fronte alla situazione, l'azienda ha cercato fin da subito di concentrarsi sulla fidelizzazione e valorizzazione degli utenti finali, dal punto di vista aziendale essi vengono visti come qualcosa che va oltre

la semplice clientela, ma la clientela è costituita da persone che vivono in prima persona l'esperienza Stonex-smart, quindi diventano appassionati e attenti su quello che l'azienda compie. Proprio questo è il punto di partenza per provare a raggiungere risultati nel mercato, ovvero, creare una nicchia di utenti finali dalla quale si possano generare esternalità di rete positive sul consumo degli altri, facendo diventare colui che decide di acquistare il prodotto dell'azienda lo stesso che convincerà altri utenti a sposare l'offerta di Stonex. Per adesso l'azienda brianzola si colloca nella cerchia di aziende produttrici di smartphone meno conosciute, che va competere con altri produttori italiani e altri cinesi. Tenendo conto del mercato molto affollato e complesso, il CEO ha deciso di dare un'immagine più accattivante e più spregiudicata, nel 2015 ha deciso di intraprendere un rapporto di collaborazione con Francesco Facchinetti come Creative Director, facendo nascere un nuovo Smartphone ovvero Stonex One. Questa decisione non deve essere vista come un semplice ampliamento del pacchetto prodotti offerto, ma va interpretato come base per una serie di proposte per il consumatore finale. Stonex One è usato innanzitutto come punto di partenza per assegnare maggiore visibilità all'azienda, andando a creare una rete di consumatori che faccia proprio il progetto, non vedendolo solamente come un telefono ma anche come una community in cui si possono scambiare idee, progetti e in cui l'utente finale viene messo al centro nel definire importanti scelte aziendali. La strategia d'impresa riesce ad acquisire dei connotati maggiormente spregiudicati e innovativi com'è possibile vedere dalle stesse peculiarità del dispositivo, tra tutte una caratteristica distintiva è la scelta per una produzione limitata dei telefoni, opzione che viene adottata soprattutto per arricchire il connotato di unicità del progetto, inoltre tratto distintivo è sicuramente la natura unbreaded del telefono. Quest'ultima decisione strategica è funzionale al processo di fidelizzazione usato dall'impresa e proprio su questo si fa leva per rendere partecipe il consumatore, il quale è chiamato in prima persona a decidere ad esempio il nome delle serie limitate, a scegliere il logo aziendale e altri aspetti che hanno l'obiettivo di aumentare il senso di appartenenza all'azienda.

Le difficoltà che una piccola/media impresa come Stonex-smart deve sostenere si collegano anche alla fase di maturità che secondo il mio avviso sta attraversando il settore degli smartphone. Quando il mercato è in questa fase anche il numero di nuovi clienti è molto basso e la domanda risponde prettamente all'esigenza di sostituzione del prodotto. La transizione in questa fase rende la concorrenza più diretta, ovvero, l'azienda per conquistare più territorio deve adottare politiche di prezzi bassi e sostenere ingenti investimenti in attività pubblicitarie, i clienti essendo maggiormente esperti del prodotto, sono particolarmente esigenti e sono in grado di valutare le diverse offerte e condizioni di vendita proposte. Inoltre in questa fase del ciclo di vita le condizioni di mercato rendono difficile l'implementazione d'innovazioni di prodotto, in linea con le attese dei clienti questo genera in sede di acquisto una maggiore attenzione ai costi e al servizio. Quindi il rallentamento della crescita, l'aumento della concorrenza e la presenza di una clientela più esigente portano a una maggiore pressione sui margini di profitto. Tra le varie opzioni strategiche l'azienda che si trova davanti un contesto di questo tipo può sicuramente puntare al miglioramento dell'efficienza della catena del valore, alla riduzione dei costi e al rafforzamento delle risorse e competenze. La prima scelta implica il sostenimento di importanti sforzi per la riconfigurazione della catena del valore, dai quali però possono scaturire effetti positivi in termini di riduzione dei costi in via strutturale e in termini qualitativi sul prodotto finale, inoltre la riconfigurazione può permettere di incrementare la capacità di realizzare prodotti personalizzati andando anche a ridurre i cicli di progettazione e commercializzazione. L'alternativa della riduzione dei costi più come una scelta è interpretabile come normale conseguenza dell'adozione di politiche aggressive sui prezzi e rappresenta l'unico modo per non andare a ridurre significativamente i margini di profitto. In questa ottica l'impresa dovrebbe puntare sulla capacità di accedere a input di basso costo, così anche piccole entità potrebbero essere competitive. Inoltre sempre al fine di ridurre i costi, l'impresa non dovrebbe mantenere un'offerta variegata di prodotto, ma deve cercare di eliminare le linee prodotto marginali potendo concentrare gli sforzi sui prodotti che hanno maggiori quote. Ovviamente la pressione della

Secondo il modello proposto da Porter l'azienda ha a disposizione tre strategie competitive di base per raggiungere una redditività superiore alla media nel medio-lungo termine e sono sinteticamente *la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione*. Quest'ultima si differenzia dalle precedenti per il fatto di fondarsi su un ambito competitivo ristretto, che però può in alcuni casi essere funzionale al conseguimento del vantaggio competitivo.

L'azienda detiene un *vantaggio competitivo di costo*, quando riesce a conseguire una redditività superiore alla media di settore sostenendo costi inferiori rispetto ai concorrenti e andando così ad applicare un prezzo pari o non sensibilmente inferiore ai prodotti venduti. Quando un'impresa cerca di intraprendere una strategia orientata a questo tipo di vantaggio competitivo, deve distinguersi per una superiore capacità nel contenimento dei costi di produzione del bene o del servizio, il minor prezzo applicato ai concorrenti non deve però erodere il minor costo che l'azienda riesce a sostenere, per fare ciò non è indispensabile che i prodotti e servizi aziendali siano uguali o più scarni rispetto a quelli dei concorrenti, ma essa deve essere protesa con determinazione ed efficacia al contenimento dei costi e trasferire i minori costi sul prezzo di vendita. Ovviamente per fare ciò il valore creato per gli acquirenti deve essere percepito, ovvero il potenziale acquirente deve avere le informazioni necessarie da indurlo all'acquisto.

La seconda tipologia è il *vantaggio competitivo di differenziazione*, in questo caso la superiore performance deriva dalla capacità dell'impresa di offrire un sistema prodotto unico che crei valore per l'acquirente e che sia percepito da quest'ultimo, potendo così conseguire un premium-price. Per realizzare un prodotto considerato unico che presenti dei connotati di differenziazione è necessario per l'impresa sostenere dei costi superiori ai concorrenti, dunque sarà indispensabile per il conseguimento del vantaggio competitivo che gli extra-cost di differenziazione non vadano ad erodere completamente il premium-price realizzato. L'unicità del sistema prodotto va perseguita in quanto crea valore per l'acquirente mediante la riduzione dei costi (ad esempio un impianto che permette all'azienda di ridurre i costi in quanto limita i consumi, il numero di

difetti e gli sprechi), mediante il miglioramento delle prestazioni (come nel caso di un impianto più veloce o che rende il prodotto migliore) oppure tramite la combinazione di entrambi gli aspetti. Sono frequenti i casi in cui aziende fortemente orientate alla produzione e al prodotto che vedono l'unicità come valore a prescindere dagli effettivi benefici per gli acquirenti, utilizzino ad esempio componenti tecnicamente migliori rispetto a quelli effettivamente richiesti senza che questo superiore costo si traduca in qualità e quindi in valore superiore per l'acquirente. La strategia di diversificazione solitamente coglie poche possibilità di realizzazione all'interno delle commodity ovvero in beni potenzialmente indifferenziabili o difficili da differenziare, ma comunque non è del tutto impossibile realizzarla. Difatti la differenziazione ha per oggetto la parte intangibile e tangibile del sistema prodotto, andando a coinvolgere anche aspetti inerenti il rapporto con gli acquirenti come ad esempio l'affidabilità, la reputazione, il prestigio e l'innovazione.

La terza tipologia di strategia di base riguarda la focalizzazione, essa, rispetto alle precedenti, si sviluppa in un ambito competitivo maggiormente ristretto, proprio da questa minor dimensione deriva la possibilità di conseguire un beneficio economico-finanziario determinante per il conseguimento del vantaggio competitivo. Potrebbe sembrare impossibile che un'impresa restringendo il proprio ambito possa ottenere una redditività superiore, in quanto limitando la propria attività rileverà maggiori costi legati a minori effetti delle economie di scala e ad una minore possibilità di sfruttamento delle curve esperienza e della capacità produttiva. Al contrario, punto centrale della strategia di focalizzazione è che da essa possono scaturire benefici tali da compensare gli svantaggi collegati ad una minore dimensione delle attività. È necessario precisare che non esiste nessun automatismo e nessuna certezza che dalla limitazione della dimensione dell'attività derivi un beneficio per l'azienda, così come al contrario in caso di ampliamento dell'ambito non scaturiscono per forza benefici, tutto dipende dall'impatto che la diversa dimensione dell'ambito ha sulla configurazione del sistema attività. In particolare la strategia di focalizzazione può essere orientata al conseguimento di un vantaggio

competitivo di costo o di prezzo. Nel caso di focalizzazione orientata al conseguimento di un vantaggio competitivo di costo, l'impresa che riesce a conseguire il vantaggio per servire quel determinato segmento sostiene dei costi inferiori rispetto a quelli che sosterebbe un'azienda cost-leader operante in un ambito più ampio per servire lo stesso segmento. Non sempre la limitazione dell'ambito porta le imprese a sostenere minor costi come nel caso di imprese che, operando in un ambito ampio, sono obbligate a seguire i livelli qualitativi utilizzati in altri segmenti, nonostante che quel determinato segmento richieda costi e standard qualitativi inferiori. In alcuni settori i costi non sono collegati alla scala di produzione, ma sono maggiormente sensibili all'omogeneità o disomogeneità delle attività realizzate. Può accadere che le minori dimensioni vadano ad avvantaggiare le imprese operanti in ambiti più ristretti, come nel caso di costi di produzione che crescono all'aumentare della quantità prodotta e venduta a causa, ad esempio, dell'aumento del costo d'acquisto all'aumentare del volume di materie prime. Inoltre i produttori possono sfruttare vantaggi nell'impiego in un ambito ristretto in quanto le economie di scala sono più collegate alla dimensione dell'attività concentrata in un determinato segmento che alla dimensione dell'attività sviluppata nel mercato nella sua globalità. In questo caso è necessario che le imprese facciano un calcolo di convenienza di come la restrizione dell'ambito competitivo incida sui costi delle attività principali e su la loro configurazione.

Diversamente la *focalizzazione orientata al vantaggio competitivo di prezzo* si basa sul concetto che l'impresa comprenda e soddisfi in modo migliore le esigenze della clientela rispetto ad altri concorrenti riuscendo così ad applicare un prezzo maggiore. Questa è maggiormente rischiosa rispetto a quella di differenziazione in quanto si basa su una clientela più ristretta, la quale può venire meno a causa della variazione di condizioni di mercato. La tipologia di strategia ad oggetto si differenzia in caso si tratti di produzione di beni di consumo o di beni industriali, infatti nella prima situazione la strategia di focalizzazione fa leva prettamente sul fattore esterno ovvero sui benefici di immagine che l'azienda riceve agli occhi del cliente, in quanto il produttore si

presenta come fornitore di qualcosa di esclusivo che l'utente percepisce come tale rendendolo così disposto a pagare un prezzo maggiore. Le aziende cercano di fare leva anche su apposite politiche di comunicazione che vadano a suggestionare il cliente in modo tale che esso è contento quando acquista un prodotto ad un prezzo molto alto. Diversamente se la strategia di focalizzazione viene adottata da aziende impiegate nella produzione di beni industriali, in questo caso si deve fare leva su un fattore prettamente interno, ovvero sulla capacità del produttore di specializzarsi nel fare qualcosa meglio degli altri e dimostrando al consumatore che il valore offerto giustifica il maggiore prezzo pagato. Differentemente dal precedente caso il cliente è meno influenzato da componenti emotivi e desidera qualcosa in cambio. Il produttore per avere successo deve realizzare un impatto positivo sul conto economico dell'azienda cliente mediante un miglioramento delle performance del prodotto o delle attività aziendali e deve incidere positivamente sul lavoro delle persone impiegate direttamente nel processo di acquisto del prodotto.

Se torniamo al caso in esame e focalizziamo l'attenzione sull'analisi dei caratteri tipici della strategia adottata, si rileva che tratto distintivo del percorso strategico intrapreso è la volontà di andarsi a differenziare a livello strategico rispetto ai concorrenti. Intento così radicato che la volontà di rompere le regole, ovvero, "Break The Rules" è diventato lo slogan del progetto come rilasciato da Facchinetti in una recente intervista: << Noi abbiamo scelto di impostare la nostra attività su questo motto: "Break the rules". Ciò significa che se il mercato fa A, noi non facciamo B... piuttosto facciamo Z. Il più piccolo nostro competitor al nostro confronto è un gigante, è impossibile anche solo paragonarci agli altri in quanto a investimenti, fatturati, storia. Il mondo dell'alta tecnologia è molto complesso e gli attori coinvolti sono tutti colossi. Eppure ci stiamo concentrando sull'ottimizzazione di costi, spese e investimenti proprio al fine di riuscire ad esistere e comunicare quella che è la nostra filosofia.>>^{XXXIII}

^{XXXIII} Intervista rilasciata a Retro Magazine

Come è possibile rilevare, la strategia competitiva usata presenta molte anomalie e differenze rispetto ai normali percorsi adottati, tali da rendere difficile la spiegazione di alcune scelte in un'ottica strategica e di sostenibilità.

In prima istanza si rileva che, come è solito accadere, non è stata adottata in modo radicale un'impostazione strategica a dispetto di un'altra, difatti sembra che l'azienda abbia optato per una strategia che acquisisca dei connotati misti tra le quattro proposte da Porter senza però identificarsi in maniera assoluta né in una né nell'altra.

Partendo dall'analisi dell'ambito competitivo^{xxxiv} possiamo osservare che l'azienda, viste anche le sue piccole dimensioni e il tempo limitato dal quale è presente nel mercato, punta su ambito competitivo ristretto. L'ampiezza dell'ambito competitivo in cui si focalizza l'azienda deriva dall'analisi di una serie di fattori: in primis l'impresa cerca di mantenersi all'interno dei confini nazionali, difatti essa non adotta canali distributivi tradizionali quindi piccola e grande distribuzione, ma la vendita dei prodotti è totalmente affidata all'e-commerce, successivamente la gamma prodotti offerta è limitata in quanto l'impresa punta sulla vendita degli smartphone in serie limitate proponendone solo una per volta, il grado di integrazione verticale è relativamente basso in quanto l'impresa non segue direttamente tutte le fasi del processo produttivo, essa si occupa dell'ideazione, progettazione e sviluppo del dispositivo ma l'assemblaggio viene affidato ad aziende esterne e questo rende l'articolazione geografica delle attività coordinate più ampia. Per quanto riguarda l'ultimo fattore caratterizzante l'ampiezza dell'ambito competitivo ovvero il livello di diversificazione delle attività correlate, esso è contenuto perché anche l'offerta di

^{xxxiv} I criteri di definizione dell'ambito competitivo dipendono principalmente da:

1. L'ampiezza della gamma prodotti offerta
2. Dal numero di segmenti di clientela serviti, fattore riconducibile alle caratteristiche della clientela, all'area geografica del cliente e al canale distributivo usato
3. Grado di integrazione verticale
4. Articolazione geografica delle attività coordinate
5. Livello di diversificazione in attività correlate

La definizione dell'ampiezza del raggio d'azione non deriva dalla semplice somma delle variabili ampie o strette che lo definiscono, ma è necessario vedere quali hanno più impatto nella determinazione di esso.

prodotti diversi o di accessori sono strettamente connessi con il dispositivo offerto.

Spostando l'analisi sul tipo di strategia competitiva adottata vediamo che essa presenta dei connotati misti tra strategie che puntano a realizzare un vantaggio competitivo di prezzo e quelle che invece puntano su un vantaggio di costo, andandosi a collocare in una posizione intermedia. Si possono individuare dei caratteri tipici di una strategia che punta sul contenimento dei costi nonostante che il prodotto sia proposto sul mercato ad un prezzo inferiore rispetto a quello di altri player con le stesse potenzialità, senza che l'impresa vada a compensare il minor prezzo puntando su un dispositivo standardizzato con componenti mediocri. Già in questa prima analisi è possibile individuare la prima caratteristica distintiva e se vogliamo anomala del progetto Stonexone, infatti in termini più numerici, il telefono, come più volte comunicato dall'azienda si attesta ad un costo comprensivo di Iva pari a 270€ circa, risultante dalla somma del costo dei componenti, del costo dell'assemblaggio e costi di garanzia, e viene proposto al pubblico ad un prezzo pari a 299€. Nonostante che il costo complessivo del prodotto non sia basso, l'azienda si caratterizza anche per essere protesa al contenimento dei costi come testimoniato dalle strategie di distribuzione e di marketing adottate, le quali sono funzionali allo scopo di proporre un dispositivo a prezzi contenuti. Al fine di mantenere un prezzo del prodotto che sia accessibile per un numero abbastanza elevato di persone, l'azienda decide di vendere solamente mediante l'uso dell'e-commerce, scelta coraggiosa visto la non massima diffusione del commercio on-line in Italia.

Altra caratteristica distintiva da ricondurre alla filosofia adottata riguarda un'altra voce che nel prezzo complessivo di un device ha grande importanza, ovvero il marketing, difatti l'impresa, differentemente dagli altri competitor, decide di non sfruttare le convenzionali campagne pubblicitarie sui media principali come tv e radio le quali richiedono ingenti investimenti, ma si affida solamente a pubblicità nei principali canali on-line come Youtube, Facebook.

L'impresa non si distingue solo per un'ostinata ricerca di contenere i costi, ma cerca di puntare nella creazione di qualcosa di unico e diverso rispetto ai

concorrenti e che quindi crei valore per il consumatore finale. Lo smartphone oltre ad essere offerto con caratteristiche e componenti tipiche di altri dispositivi top di gamma si distingue per una serie di aspetti attinenti alla parte intangibile del sistema prodotto come ad esempio l'innovazione, la reputazione, l'affidabilità. L'azienda cerca di sfruttare a pieno i vantaggi derivanti dall'operare su un ambito competitivo ristretto e cerca di andare a incrementare il valore percepito dal cliente con apposite scelte strategiche come: la volontà di lasciare al cliente stesso la determinazione del nome della serie limitata, la scelta del logo aziendale, l'adozione di una produzione in serie limitata, l'uso della rete come strumento necessario a mantenere un contatto più stretto con l'utente e con la quale si cerca di sviluppare una community. Tutti questi aspetti sono usati al fine di incrementare il valore percepito e possono essere ricondotti a un fattore prettamente esterno ovvero il beneficio che l'immagine aziendale riceve agli occhi della clientela. Il tentativo di andare oltre la semplice vendita di un dispositivo creando una community legata all'azienda è proprio un fattore su cui si fa leva per differenziarsi da altri colossi che, anche considerata la dimensione non possono sicuramente fare.

3.3.2 Dimensioni dell'innovazione strategica

A questo punto della trattazione, dopo aver esplicitato i caratteri predominanti della strategia aziendale, è necessario soffermarsi su come l'azienda ha potuto ridefinire il proprio posizionamento all'interno del segmento consumer mediante lo sviluppo del progetto Stonex One e riuscendo così a garantire un'offerta di superiore valore per il potenziale acquirente. L'innovazione strategica, come descritto analiticamente nei capitoli precedenti, rappresenta il cambiamento lungo le tre dimensioni che descrivono il disegno strategico, portando l'impresa a sviluppare nuove soluzioni. Secondo il mio parere il processo innovativo adottato proietta la propria influenza in tutte e tre le dimensioni, permettendo di ridefinire il sistema prodotto offerto, i clienti ai quali l'offerta si riferisce e come l'azienda intende modificare il processo di produzione e distribuzione del sistema prodotto.

Al fine di avere una spiegazione più chiara e più logica ritengo sia corretto partire dalla rappresentazione e dall'analisi di come è stata innovata la prospettiva del HOW per poi procedere alla spiegazione delle altre dimensioni, illustrando come queste sono influenzate dalla ridefinizione del sistema di produzione e distribuzione.

Ridefinizione dell'*how*:

L'azienda tramite la realizzazione dello Stonex One si è distinta sicuramente per aver introdotto degli aspetti innovativi nel modo di organizzare il processo di vendita e produzione.

In primis tra le scelte che hanno dato un carattere di diversità alla strategia di vendita dell'azienda rispetto ad altri concorrenti nel settore smartphone è la decisione che i dispositivi non siano resi disponibili in quantità illimitata, ma vengano venduti in lotti di quantità limitata. La scelta di vendere in serie limitate infatti permette all'azienda di andare a rafforzare i valori di unicità e rarità collegati al prodotto. La scelta si lega alla limitata capacità distributiva su cui l'impresa può contare. Inoltre la vendita in serie limitate permette di andare a ridurre in maniera massima la possibilità di lasciare dei device invenduti in magazzino, rischio da evitare visto il limitato margine aziendale.

Altra decisione distintiva è da ricercare nella volontà di non affidarsi ad un canale distributivo indiretto avvalendosi di un intermediario indipendente quindi l'azienda decide di non di immettere i prodotti nella piccola e grande distribuzione, ma ha preferito gestire direttamente tutte le fasi dalla produzione alla vendita. A questa si accompagna anche la scelta di usare solamente l'e-commerce. Da notare che le decisioni in merito alla distribuzione sono collegate all'impostazione strategica di fondo, infatti evitando di proporre il prodotto sulla grande e piccola distribuzione, l'azienda potrà tagliare una serie di costi evitando che il prezzo si alzi molto rimanendo così coerente con l'intento che la caratterizza. Oltre al risparmio è necessario valutare la scelta dello shopping online prendendo in considerazione l'atteggiamento dei consumatori nelle loro scelte quotidiane. Se si osserva la tabella 8, si può notare che il principale motivo

che spinge i consumatori a preferire il commercio online è legato alla volontà di risparmiare, infatti il 37.1% degli italiani, dato in crescita tra gli acquirenti più giovani, considera il fare la spesa sul web più economico rispetto alla tradizionale distribuzione commerciale. Altri aspetti positivi secondo i clienti online sono rappresentati dalla comodità dell'acquisto in rete difatti esso può essere effettuato in qualsiasi orario da qualsiasi posto, inoltre le operazioni nell'e-commerce sono favorite dalla semplicità con la quale esse possono essere effettuate.

Tab.8 – Opinioni sugli acquisti online rispetto ai negozi tradizionali, articolate per sesso, età e livello di istruzione (val%)

	Totale popolazione	Sesso		Età				Livello di istruzione	
		Maschi	Femmine	14-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	65-80 anni	Licenza elementare e media	Diploma e laurea
È più conveniente (i prezzi sono più bassi)	37,1	38,6	35,8	40,4	45,1	36,7	23,5	31,6	43,5
È più comodo (si può fare da casa, dall'ufficio, in qualunque orario)	32,8	34,4	31,3	37,4	45,8	28,7	17,1	23,9	42,9
È più pericoloso (a volte sono truffe, non mi fido dei pagamenti online)	28,7	28,6	28,7	22,9	24,1	32,4	34,6	32,6	24,2
È più freddo (preferisco il contatto umano con il negoziante)	23,2	22,1	24,2	14,1	14,6	27,8	36,4	25,2	20,9
È più rischioso (temo che la consegna venga fatta in ritardo o con prodotti sbagliati/difettosi)	21,8	20,1	23,4	19,3	17,4	25,4	23,9	21,0	22,6
È più facile (basta un clic)	19,8	21,7	18,0	23,9	28,1	14,2	14,0	17,1	22,9
È più efficace (c'è più scelta, posso avere più informazioni, posso fare confronti tra modelli)	12,8	14,5	11,2	16,9	18,6	9,6	6,2	8,4	17,8
È più difficile (le procedure sono spesso complicate)	8,6	9,2	8,1	4,9	5,9	10,4	13,1	9,8	7,3
È più divertente (sembra un gioco)	7,0	8,0	6,0	11,8	9,7	4,6	2,3	6,8	7,2

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.

Fonte: indagine Censis, 2015

Oltre agli aspetti positivi dall'analisi Censis emerge che il commercio elettronico presenta delle criticità. Tra gli aspetti che sono visti negativamente dai consumatori assumono rilevanza quelli relativi ai rischi che dietro un acquisto online si celino delle truffe legate ad esempio ai pagamenti online oppure che ci siano dei problemi in termini di consegne fatte in ritardo o di prodotti sbagliati e difettosi.

Quindi, in sintesi, in Italia l'uso dell'e-commerce anche se in rapido sviluppo è più limitato di altri paesi europei; per tale motivo la decisione di Stonex di

affidarsi solo al web per le vendite può essere interpretata come rischiosa. Inoltre la scelta dell'e-commerce può essere considerata allo stesso tempo limitativa poiché, grazie a una politica comunicativa aggressiva, lo smartphone avrebbe ottenuto presso il pubblico un numero di consensi superiori al numero di pezzi resi disponibili per ogni serie limitata.

All'interno della ridefinizione del sistema di produzione, di vendita e di distribuzione assume primaria importanza il ruolo che il Web e più in generale la rete hanno all'interno del processo di cambiamento adottato. L'azienda va a differenziare il proprio smartphone rispetto a quello dei concorrenti mediante la politica di comunicazione scelta, in cui la rete è il principale veicolo dei contenuti. Con il progetto Stonex One essa si distingue per la trasparenza gestionale e per la volontà di coinvolgere gli utenti finali nella realizzazione del dispositivo. Stonex per il lancio del progetto adotta la tecnica dello "storytelling", per circa tre mesi diffonde dei video nei quali mostra i progressi del progetto, le informazioni inerenti il prodotto senza nascondere nulla, ma anzi vengono rese pubbliche varie sfaccettature del progetto come ad esempio: caratteristiche tecniche del device, costi di produzione, contenuti collegati al design del prodotto e così via, inoltre non mancano i riferimenti al mondo della telefonia ed all'imprenditorialità italiana. Tratto distintivo è da ricercare soprattutto nel fatto che i contenuti che Stonex diffonde non sono pubblicati in modo statico e solo per mostrare o pubblicizzare il prodotto, ma essi hanno l'obiettivo di instaurare una conversazione con i potenziali utenti, affidando loro anche la scelta di alcuni aspetti relativi allo smartphone. Proprio quest'ultimo punto trasforma la rete da strumento di promozione a strumento di interazione con il quale si raccolgono le preferenze degli utenti e si effettuano eventuali modifiche sul dispositivo stesso. Quindi, l'azienda punta sulla trasparenza, sull'etica e sulla fidelizzazione dell'utente finale andando a creare una forte emozione e hype intorno al progetto. Le decisioni in merito alla ridefinizione della prospettiva in esame possono essere ricollegate all'adozione di un approccio d'impresa "snello" e sono sicuramente funzionali per un'impresa che si applica ad un progetto di questo genere.

Caratteristiche simili rispetto al caso in esame, le ritroviamo nella definizione rivoluzionaria di Start-up^{xxxv} formulata da Steve Blank^{xxxvi} che ricollegandosi al *modello lean* formulato da Eric Ries,^{xxxvii} sancisce il passaggio all'impostazione Product Development al Customer Development.

Secondo il modello proposto, un'azienda nella fase di avvio di un nuovo business deve essere "customer development" e si deve basare sulla definizione d'ipotesi,

^{xxxv} Secondo Blank le startup non sono una versione piccola di grandi aziende: sono qualcosa di completamente diverso, difatti esso le definisce come: "organizzazione temporanea strutturata per cercare un modello di business ripetibile e scalabile". L'obiettivo di una startup non è essere una startup, è essere una grande azienda e per fare questo la via è quella della ricerca di un prodotto scalabile. Come simbolo della differenza abissale che c'è tra una startup ed un'azienda avviata Blank propone quella che c'è tra un Business plan e un Business model. In una grande azienda si parte da una serie di conoscenze: clienti, prezzi, canali di distribuzione, concorrenti. Si possono usare in maniera efficace i numeri del mercato e si possono usare delle stime per la pianificazione. Progettando una startup invece a prevalere sono le incognite e con queste bisogna convivere e crescere. Siccome (almeno per un periodo) i ricavi saranno pari a zero la contabilità tradizionale all'inizio non sarà di alcun aiuto e rischia di essere più che altro una distrazione dalle misure che invece sono davvero importanti.

In una startup quello di cui hai bisogno sono cambiamenti incrementali per creare un MVP, Minimum Viable Product, in fretta e imparando dal feedback degli utenti. Al contrario, una grande azienda può dedicare molto in termini di tempo e investimenti ad un prodotto prima che questo abbia un qualunque contatto con il pubblico.

^{xxxvi} Steve Blank rappresenta un'autorità in materia di startup e, negli ultimi anni sempre di più, un'autorità che ama condividere e diffondere il più possibile le sue intuizioni e le sue teorie. Blank ha fondato otto startup high tech in settori che vanno dai semiconduttori, al software d'impresa, dai videogame all'intelligence militare. In parallelo ha anche cominciato un'opera importante di educatore e divulgatore in un settore, quello delle startup, che fino a poco fa mancava completamente di un framework e di una prospettiva coerente dalla quale essere studiato e inquadrato. L'attività accademica di Steve Blank raggiunge traguardi incredibili: nei primi tre anni d'insegnamento il metodo Lean LaunchPad coinvolge 150 squadre di studenti. Nell'Ottobre 2011 l'NSF (National Science Foundation) adotta questo programma per aiutare gli scienziati a trasformare le loro idee in imprese e Blank forma la prima classe di 25 squadre. Le principali università americane applicano le sue tecniche d'insegnamento, chiamando il professor Blank ad insegnare a circa 300 educatori all'anno. 11 Università propongono oggi il metodo Lean LaunchPad a 500 squadre di scienziati per conto del Governo ogni anno. Dal 2012 è disponibile una classe online, che conta oggi più di 150.000 studenti. Nel 2013 Forbes elenca Steve Blank come una delle 30 personalità più influenti del mondo.

^{xxxvii} Eric Ries (nato nel 1978) è un imprenditore della Silicon Valley e autore riconosciuto per pioniere del movimento lean startup, una nuova strategia di business che dirige aziende startup di destinare le proprie risorse nel modo più efficiente possibile.

sull'ascolto dei clienti e sullo sviluppo rapido e responsivo. La definizione d'ipotesi deve essere sviluppata senza impegnare l'impresa in mesi di ricerca e progettazione di un Business Plan pluriennale che probabilmente fallirà al primo contatto con la clientela, piuttosto, si deve avere bene in mente il primo giorno in cui verrà testata l'idea e facendo delle ipotesi.^{xxxviii} L'ascolto dei clienti rappresenta l'essenza del modello Customer Development, consiste nell'incontro con i propri clienti testando così le proprie idee. Tramite i feedback ottenuti verrà realizzata una prima versione del prodotto, verrà immessa nel mercato per andare così a ricevere ulteriori feedback e impressioni dai clienti. Così la velocità e un approccio agile permettono di andare individuare le modifiche da apportare. (piccole modifiche si chiamano iterazioni invece quelle più importanti si parla di pivot)

Lo sviluppo rapido e responsivo identifica lo Sviluppo Agile, il quale opera insieme allo sviluppo del lato Customer, garantendo un processo di sviluppo del prodotto iterativo e incrementale che va a eliminare gli sprechi di tempo e di risorse tipici dei piani pluriennali.

Stonex che per molti tratti sembra identificarsi anche con questo modello, riesce a limitare i costi per raggiungere i primi clienti e per eliminare eventuali difetti dal prodotto. Questo risultato è reso possibile dalla disponibilità di feedback derivanti dalle iterazioni con i clienti, i quali permettono anche di andare a fornire un prodotto coerente con le esigenze di mercato. L'impostazione permette in pochi mesi di realizzare e immettere sul mercato il dispositivo riducendo costi e tempi.

La rete oltre che semplice strumento di pubblicità rappresenta il mezzo di dialogo con gli utenti e a essi si affidano decisioni importanti (ad esempio il nome delle serie, il logo, il nome di altri prodotti correlati). In questo modo tutto ruota intorno all'utente, alle sue opinioni, alle sue volontà e contemporaneamente l'utente spende del tempo a familiarizzare e conoscere il brand. Questo, oltre che a favore dell'utente finale il quale potrà ottenere ciò che effettivamente desidera,

^{xxxviii} Si può utilizzare lo strumento del Business Model Canvas ovvero un diagramma che mostra come l'azienda crea valore per sé e per i propri clienti.

permetterà all'impresa stessa di stabilire una relazione, di farsi conoscere e quindi nel futuro ottenere un ritorno. Tale scelta deriva dal fatto che il cliente non è importante solo per garantire introiti all'azienda ma anche perché un utente soddisfatto è un potenziale influencer e portavoce della bontà dell'azienda.

La scelta di non adottare mezzi pubblicitari convenzionali sui canali tradizionali ma solo su Facebook e Youtube risponde non soltanto all'esigenza di risparmiare risorse economiche, ma trova terreno favorevole nella realtà attuale. In Italia la diffusione dei social media è un fenomeno di massa con un tasso di penetrazione pari al 46% , tra cui Facebook è quello più utilizzato. L'Italia è il paese nel quale si ha un impatto più elevato dei social media sulle decisioni di acquisto dei consumatori, infatti il 63% degli acquirenti dichiara che sono stati influenzati da essi nella decisione^{xxxix}. Impressionano i numeri che l'azienda è riuscita a raccogliere la campagna marketing che ha accompagnato il lancio del nuovo prodotto si stima che abbia catturato l'attenzione di circa dieci milioni di utenti italiani in circa un mese. La grande attenzione che si era formata attorno al device ha generato un numero di accessi pari a circa 100.000 utenti nel sito ufficiale nel giorno dell'apertura delle vendite della prima edizione. È stata una delle campagne di maggior successo mai realizzate in Italia, soprattutto se si tiene conto che sono stati usati solo i mezzi del Web, quindi portale web ufficiale e social network collegati. In pochi mesi più di 1000 testate giornalistiche hanno parlato del progetto Stonex One, più di 30 milioni di persone sono state raggiunte dai contenuti dell'azienda e sono stati registrati più di 100 mila iscritti nei portali aziendali.

Ridefinizione del *Who*:

Andare a innovare su questa dimensione del posizionamento strategico di un'impresa consiste nell'andare a individuare nuovi potenziali clienti o nel ri-segmentare il portafoglio clienti già posseduto. Concentrandosi sul caso in

^{xxxix} Total Retail 2015 - Analisi dei risultati per il mercato italiano e confronto con i principali paesi, pwc.com

questione, osserviamo che l'azienda si è incentrata nel cercare di soddisfare un bisogno latente presente presso nuovi potenziali clienti.

Proprio su questo punto si basa la definizione del posizionamento strategico che l'impresa vuole realizzare con Stonex One. Il progetto parte con l'obiettivo di andare a soddisfare l'esigenza dei potenziali utenti di uno smartphone, di utilizzare un dispositivo con caratteristiche top di gamma ad un prezzo più concorrenziale. L'azienda cerca di rivolgersi prevalentemente ad una clientela giovane e social, ma il vero cambiamento è la concezione che l'impresa ha del destinatario del prodotto finale. L'acquirente Stonex One è qualcuno che va oltre il semplice utilizzatore di smartphone, ma egli è colui che sposa a pieno la filosofia aziendale e che mediante l'acquisto ne vuole far parte a 360°. Gli utenti di Stonex One sono chiamati dall'azienda stessa "Breakers", cioè coloro che appoggiando il progetto ne sono parte integrante e sono i diretti responsabili di alcune decisioni in merito al nome delle serie limitate, alla progettazione del logo aziendale e decisioni riguardanti la tipologia di applicazioni da associare al dispositivo e così via.

L'azienda s'impegna nella creazione di un'apposita community collegata al progetto, la quale ha una duplice valenza, infatti, oltre ad essere indirizzata ad alimentare il senso di appartenenza, è funzionale anche all'azienda perché tramite la condivisione di idee e progetti permette di capire le esigenze dei clienti, individuare possibili difetti e migliorare il dispositivo. L'idea di base è che i clienti per quanto possano essere fedeli a un brand potrebbero lo stesso non sentirsi parte di un progetto, quindi anche per un potenziale concorrente sarebbe possibile riuscire ad influenzare le loro scelte. Per questo Stonex vuole curare maggiormente il rapporto affettivo e vissuto con il prodotto stesso, così può provare a difendersi dalle proposte provenienti da altri marchi che sicuramente hanno maggiore esperienza nel settore e possono vantare più credibilità intorno al brand, ma magari mostrano delle debolezze sotto il profilo della appartenenza ad una filosofia.

Quindi gli utenti a cui l'impresa si rivolge e il valore a essi attribuito, dipendono dalla situazione in cui l'azienda si trova, in particolare essa si inserisce in un

mercato iper-competitivo, caratterizzato da grandi imprese che vantano maggiore popolarità e credibilità attorno ai loro marchi. La vera sfida aziendale sta nel convincere un potenziale acquirente a scegliere un prodotto nuovo, realizzato da un'impresa da pochissimo operante sul mercato e quindi poco nota. Proprio quest'ultimo fattore può essere uno delle principali barriere all'entrata che il brand crea all'interno del mercato smartphone, con le dovute proporzioni ad esempio imprese come Samsung oltre alla reputazione che si è creata nella creazione di altri dispositivi molto correlati a livello settoriale, può vantare una sorta di affidabilità implicita nel marchio stesso.

Ridefinizione del *What*:

Il prodotto che l'impresa ha deciso di offrire nel mercato è lo smartphone, questa decisione deriva dall'analisi dei dispositivi con cui i consumatori sono più a contatto e con cui interagiscono maggiormente. La scelta di andare a produrre smartphone dipende dalla posizione di primaria importanza che i dispositivi occupano all'interno della vita quotidiana delle persone e quindi il rapporto che s'instaura tra utente e prodotto. L'intenzione dell'impresa non è andare a realizzare un dispositivo qualunque ma creare uno smartphone con caratteristiche di un top di gamma ad un prezzo concorrenziale usando lo slogan aziendale "un top di gamma al giusto prezzo".

Stonex One è uno smartphone Android tra i più avanzati e completi presenti nel mercato. Dispone di un display da 5.5 pollici con risoluzione da 2560x1440 pixel che è fra le più elevate presenti in circolazione. Il design è reso accattivante dal colore Blue Klein e da uno spessore del telefono di 8.2mm. Tra le funzionalità che offre è importante la compatibilità con il modulo LTE 4G che permette il trasferimento dei dati e la navigazione internet più veloce. La qualità del dispositivo è aumentata anche dalla dotazione di una fotocamera con un sensore da 21 megapixel che permette di scattare di foto ad alta qualità, con una risoluzione di 5291x3968 pixel, inoltre permette di registrare video in 4K con risoluzione di 3840x2160 pixel.

L'obiettivo dell'impresa è quello di offrire un prodotto con caratteristiche tecniche competitive che la possano mettere in competizione con dispositivi quali: HTC One, Zenfone 2, Samsung Galaxy S6, ad un prezzo nettamente inferiore. Riallacciandoci a quanto descritto nelle precedenti dimensioni strategiche, anche da questa prospettiva il prodotto non è visto solo come dispositivo fine a se stesso. Appunto, per enfatizzare sempre di più la centralità del consumatore, il telefono non ha il brand aziendale nella scocca, tipico della maggioranza dei dispositivi in circolazione ma è *unbreaded*. La motivazione di questa scelta si riallaccia appunto all'intenzione di far sentire l'utente come l'unico ed effettivo proprietario dello smartphone. Inoltre ciascuna serie limitata ha il nome di un personaggio storico italiano come ad esempio #Galileo, #DaVinci e #Dante per dare segnale dell'origine italiana del prodotto. Quindi le caratteristiche dello smartphone associate alle decisioni in campo comunicativo hanno l'intento di far percepire al potenziale acquirente che quello che va ad acquistare non è un semplice prodotto ma è anche l'accesso ad un gruppo di simili e quindi il diritto a prendervi parte. Difatti gli utenti che apportano alla comunità il loro contributo con recensioni sui prodotti o con post nel forum rimangono ancora più fedeli all'azienda e acquistano con maggiore frequenza rispetto a quelli che non lo fanno.

3.4 Confronto con i concorrenti

Per poter esaminare più dettagliatamente la strategia che l'impresa ha adottato e andarne a capire le vere particolarità, ritengo sia necessario effettuare un breve ed utile confronto con i concorrenti su determinati aspetti. È doveroso specificare che il confronto è sicuramente un'operazione non troppo facile perché si va a raffrontare delle realtà come i grandi colossi multinazionali specializzati nel settore con una realtà che si è da pochissimo tempo affacciata su questo mondo, che ha delle dimensioni minimamente paragonabili ai precedenti, che ha capitali inferiori e che non è presente in tutti i mercati mondiali ma solo in quello italiano. Nonostante ciò credo che un raffronto su alcuni aspetti sia utile per vedere come un'azienda italiana operante in un settore diverso possa cercare di

dare risalto ad un progetto che vede la creazione di uno smartphone in poco tempo, riuscendo così a far parlare di sé e ad ottenere dei risultati.

I principali fattori su cui ho ritenuto necessario focalizzare l'attenzione sono:

- Il canale distributivo
- Politica di marketing adottata
- Ruolo che la rete ricopre
- Concezione dell'utente

Il canale distributivo adottato differenzia l'azienda perché decide di concentrare tutte le operazioni solo sull'e-commerce mettendo in vendita i dispositivi in lotti ridotti. La decisione oltre che sulla volontà di aumentare l'hype sul progetto, trova giustificazione con la poca capacità distributiva su cui l'azienda poteva contare e sulla volontà di rimanere con le spese dentro una fascia di prezzo bassa che essa si è imposta come “mission” del progetto. La scelta aziendale è molto coraggiosa perché limita molto la quota di potenziali acquirenti che il prodotto avrebbe potuto raggiungere se si fosse proposto anche alla piccola e grande distribuzione. Quasi tutte le aziende usano uno shop online dedicato, ma affiancando all'e-commerce anche canali distributivi tradizionali, in modo da offrire il dispositivo anche all'interno della piccola e grande distribuzione, se non addirittura avere un negozio dedicato.

La politica di marketing adottata fa leva principalmente su due fattori che sono la trasparenza comunicativa e l'origine italiana del progetto. Su questi aspetti l'azienda basa la comunicazione commerciale per promuovere il prodotto e per dare maggiore enfasi e risalto ad aspetti più intangibili ed emozionali, che vanno oltre le caratteristiche tecniche che comunque il dispositivo possiede. La politica di marketing oltre ad essere aggressiva con continui paragoni con altri device a prezzi maggiori, si distingue per il canale su cui tutti i contenuti confluiscono. La campagna sfrutta solo la rete quindi sito web aziendale e social collegati, nonostante ciò il numero di persone raggiunte è sicuramente elevato e inoltre

l'impresa riesce a risparmiare su costose ed enormi campagne marketing su media tradizionali. Osservando le altre imprese vediamo come esse puntano su pubblicità ricche di effetti speciali che tendono ad estasiare il possibile acquirente, ma a parer mio presentano il connotato di essere monodirezionali. Ritengo utile sottolineare che la campagna promozionale di Stonex è interattiva con l'utente e punta sulla trasparenza.

Il ruolo che la rete ha all'interno della strategia aziendale si ricollega sicuramente ai precedenti aspetti ma supera le semplici funzionalità di vendita e promozione. La rete è il mezzo che viene scelto per avere un contatto diretto con l'utente, impiegato come canale di interazione. Mediante la rete viene chiesto agli utenti collegati al brand, di prendere decisioni su aspetti legati al dispositivo. Se la dimensione è quasi sempre un vantaggio, in questo caso si trasforma un ostacolo nell'istaurare un rapporto del genere. Nel vari colossi mondiali infatti non esiste dialogo con gli utenti in rete, infatti in questi casi essa ha funzione solamente di assistenza e pubblicità, l'utente non è partecipe in via diretta del progetto stesso.

Concezione aziendale dell'utente

Abbiamo più volte indicato che le minori dimensioni giocano a sfavore in un comparto dominato da colossi mondiali che vantano brand conosciutissimi. L'azienda invece cerca di trarre vantaggio da questa posizione provando ad istaurare un rapporto quasi familiare con chi si approccia con il mondo Stonex One, andando così a enfatizzare la decisione e il ruolo ricoperto. L'utente non è solo un mero-utilizzatore ma è colui cui viene richiesto di proporre alcuni progetti che poi verranno votati da tutta la comunità che verte intorno a Stonex One, è colui che sceglie il nome delle serie limitate e degli accessori, è colui che decide quale sarà il segno distintivo aziendale mediante la proposta e la scelta del logo.

CONCLUSIONI

Il caso esaminato può essere identificato come un'operazione di diversificazione strategica di tipo correlato intrapresa dal gruppo aziendale. La strategia di diversificazione adottata permette all'impresa brianzola operante nel settore dei sistemi di misurazione del territorio di affiancare alla *linea professionale* una divisione *consumer* che si occupa della produzione di prodotti per il consumatore finale come appunto gli Smartphone. Secondo il mio parere la decisione di diversificazione presenta dei tratti di coerenza con le dinamiche che stanno attraversando il comparto in esame.

Com'è stato possibile rilevare nei precedenti capitoli, l'operazione svolta dall'impresa ha per oggetto un comparto che sia a livello mondiale sia livello nazionale sta attraversando una fase di maturità, ma nonostante ciò rileva sempre tassi di crescita. Inoltre a causa della saturazione di mercato e l'innovazione sempre più difficile i player mondiali puntano su un prodotto più economico.

Quando un settore attraversa questa fase, la domanda del prodotto ha finalità solitamente sostitutive, la clientela è maggiormente esigente e in grado di valutare le diverse offerte e condizioni di vendita. A questo si aggiunge una concorrenza più accesa e politiche di prezzo più aggressive che rendono necessaria una maggiore capacità nel contenimento dei costi per non andare a erodere i margini di profitto. Che il prezzo rappresenti il fattore su cui, un'impresa che si affaccia in questo segmento, deve far leva si deduce anche dall'indagine Censis del 2015 dalla quale appare che tra le caratteristiche maggiormente ricercate in un dispositivo mobile assume grande peso l'economicità che però si affianca anche a connotati come la facilità d'uso e la disponibilità di funzioni avanzate.

Nel 2013 l'azienda amplia la propria attività con la creazione di Stonex-Smart dando inizio alla progettazione, allo sviluppo e alla realizzazione di smartphone. Tenuto conto della situazione in cui si inseriva e le esigenze della clientela, l'azienda decise fin da subito di puntare su un'offerta che si distinguesse per prodotti di qualità, affidabili e potenti ma che, grazie a una serie di accorgimenti

per contenere i costi, avessero un prezzo più contenuto possibile. L'attenzione al prezzo e all'innovazione sono gli stessi connotati che la distinguono nella competizione all'interno del proprio core business. La decisione di ampliare la propria attività all'interno del segmento smartphone è stata facilitata dalla struttura snella dell'impresa. Sono state sfruttate le condizioni favorevoli derivanti dalle connessioni esistenti tra i due settori in cui il gruppo opera, come ad esempio l'utilizzo della piattaforma Android per entrambi i campi e la crescente importanza che i sensori hanno all'interno degli smartphone. Inoltre ha saputo mettere a frutto le competenze accumulate negli anni nell'ambito della progettazione elettronica e nel disegno meccanico.

La sfida intrapresa è sicuramente ardua perché proietta una piccola impresa italiana in un ambito dominato da enormi colossi mondiali, a dispetto dei quali l'impresa brianzola è veramente minuscola. Il gap principale per un'impresa in questa situazione è legato ai capitali finanziari, alle stesse strutture fisiche e alla distribuzione capillare che gli altri concorrenti attuano. Altra barriera all'entrata è eretta dagli stessi brand aziendali che fanno scontare ai nuovi entrati maggiore diffidenza nei potenziali acquirenti data l'inesistente notorietà e affidabilità connessa ai nuovi. L'alternativa per una piccola impresa è cercare di creare una nicchia di consumatori che vadano a sposare il progetto intrapreso per poi provare ad allargare sempre di più la quota servita. L'azienda s'impegna per creare valore e fidelizzare gli utenti finali, concependo il consumatore come colui che diventa appassionato dell'azienda ed è attento a ciò che essa compie. L'impresa dopo due anni in cui sperimenta la propria organizzazione in un nuovo segmento decide nel 2015 di impegnarsi in un progetto di più ampio respiro che possa far aumentare l'attenzione su di sé anche dal grande pubblico. Per fare ciò si occupa nello sviluppo di uno nuovo device Stonex One, il quale nasce in concomitanza con la stipulazione di una collaborazione aziendale con il creative director Francesco Facchinetti. Sfruttando la capacità comunicativa e la popolarità di quest'ultimo, si cerca di dare maggiore risalto al progetto, andando a creare una rete di consumatori che si interessi del dispositivo e che interagisca con l'azienda mediante la creazione di un'apposita community. Il progetto

Stonex One ha come finalità quella di offrire sul mercato “Tecnologia di serie A ad un giusto prezzo” realizzando vari dispositivi elettronici. Nel caso in specie l’azienda si impiega nell’ideazione, nella progettazione e nello sviluppo di uno smartphone che presenti caratteristiche tecniche di un top di gamma, offerto però al pubblico ad un prezzo inferiore rispetto agli altri della stessa fascia prestazionale. L’obiettivo è di soddisfare l’esigenza dei consumatori di avere un dispositivo con caratteristiche di un top di gamma venduto però ad un prezzo più concorrenziale, rendendolo così più accessibile.

L’azienda decide di collocare il proprio prodotto solo all’interno dei confini nazionali, perché in questa fase non può contare su un canale distributivo ampio che le permetta di estendere le vendite anche in altri paesi.

Riallacciandoci all’aspetto relativo alla visibilità, l’azienda per attirare maggior attenzione sul progetto decide di formulare un percorso che vada effettivamente a distinguersi dalle normali scelte strategiche che altri player possono compiere, cercando, come più volte comunicato dall’azienda, di infrangere le regole di normale competizione.

Le innovazioni che l’impresa ha attuato riguardano:

- *Il prodotto*: le caratteristiche tecniche sono paragonabili ad altri dispositivi di fascia di prezzo più elevata. La peculiarità riguarda la volontà dell’impresa di far sentire il dispositivo effettivamente di proprietà dell’utente, evitando l’affissione di qualsiasi marchio aziendale. Inoltre si punta sull’origine italiana del dispositivo per dare risalto all’unicità ed esclusività del prodotto enfatizzata anche dalla scelta di dare come nome delle serie limitate proprio tre personaggi storici italiani che rafforzano questo tratto emozionale.

- *La concezione di utente di un dispositivo*: Il cliente che acquista Stonex One non è solo un semplice utilizzatore che ha scelto di acquistare un telefono, ma è colui che sposa una filosofia gestionale ben definita, che supporta un progetto di cui si sente parte e colui che partecipa attivamente alle varie fasi riguardanti il progetto. Inoltre con la community collegata, la partecipazione dell’utente si accompagna con uno scambio di idee e un confronto con tutta l’utenza interessata al progetto.

- *Il sistema di vendita e di distribuzione* del prodotto: i dispositivi non sono disponibili in quantità illimitata ma in serie limitate, non vengono venduti tramite l'utilizzo della grande e piccola distribuzione, ma solamente mediante l'e-commerce servendosi di uno shop personale sul sito web aziendale. La politica comunicativa adottata non prevede le convenzionali campagne pubblicitarie nei media tradizionali, ma vengono utilizzati solo i social network e il sito aziendale. Si usa la tecnica dello "storytelling" ovvero vengono pubblicati contenuti video, in cui l'azienda rende pubblici i progressi del progetto, le informazioni di prodotto attinenti gli aspetti tecnici, il design e i costi di produzione. La comunicazione si distingue per la grande trasparenza con la quale essa viene svolta e inoltre grazie all'uso della rete essa cerca di andare oltre i semplici fini promozionali legati al dispositivo, ma si cerca di instaurare un rapporto interattivo con l'utente, il quale prende decisioni in merito al nome delle edizioni limitate, al nuovo logo aziendale ed è chiamato anche a inviare appositi progetti che l'azienda valuta e poi mette in votazione agli utenti per decidere quale realizzare. Le scelte in merito al canale distributivo, alla politica comunicativa e di marketing nascono anche dalla volontà di limitare i costi aziendali, permettendo così all'impresa di rimanere fedele alla sua impostazione originaria e andare a proporre un dispositivo ad un prezzo contenuto con quelle specifiche tecniche. Le scelte riguardanti il tipo di comunicazione, la politica della trasparenza e la decisione di vendere solo in serie limitate permettono di aumentare il valore dell'esclusività collegata al prodotto. L'uso della rete permette all'impresa di ottenere un feedback immediato, di stabilire una relazione con gli utenti, di farsi conoscere e quindi cercare di soddisfare in modo migliore il consumatore così che possa diventare un potenziale influencer e portavoce dell'azienda.

Secondo il mio parere e dati raccolti, ritengo che sebbene l'azienda sia solo in una fase iniziale, la scelta è stata comunque giusta soprattutto se la vediamo in ottica di medio lungo termine. Come testimoniato dai numeri che hanno registrato i contenuti aziendali pubblicati, l'azienda con il lancio di Stonex One ha sicuramente spronato l'attenzione di una buona parte di pubblico verso di sé, contando in un'ottica futura su una base maggiore per lo sviluppo di altri progetti

connessi. Con Stonex One l'impresa è riuscita in poco tempo a portare a termine un progetto, sviluppando un'idea iniziale fino alla realizzazione del dispositivo stesso.

Inoltre la decisione di vendere in serie limitate, oltre ad incrementare il valore e l'hype connesso al dispositivo, ha permesso di ridurre i rischi che un progetto simile implica.

La scelta di vendere solo su l'e-commerce è un po' rischiosa secondo il mio punto di vista perché in Italia, anche se in grande crescita, la vendita online non ha ancora trovato pieno appoggio in tutte le fasce di popolazione. Condivido la decisione di offrire un prodotto che sia performante ad un prezzo medio, questo soprattutto è giustificato dal calo sensibile che la spesa media per uno smartphone ha subito. Inoltre questa scelta, secondo il mio parere, era l'unica che l'impresa poteva adottare, in quanto non vantando di un marchio forte nel campo della telefonia, non poteva azzardare un'offerta di prodotto che si posizionasse su fasce di prezzo troppo elevate.

BIBLIOGRAFIA:

Enrico Cotta, Alberto Onetti - *Strategia d'impresa: obiettivi, contesto, risorse, azioni, sviluppo e innovazione*

Alfio Carciola, Maurizio la Rocca, Daniele Menteforte – *Diversificazione e performance d'impresa: definizioni, relazione ed evidenza empirica*

Michele Galeotti, Stefano Garzella – *Governo strategico dell'impresa*

Franco Fontana, Matteo Caroli – *Economia e Gestione delle imprese*

Winer, Russell S. - *Marketing management* Russell S. Winer, Ravi Dhar, Fabrizio Mosca

Bianchi Martini Silvio - *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*

Donna, Giorgio - *L'impresa multibusiness la diversificazione crea o distrugge valore?*

Mario Mustilli – *Le strategie di sviluppo esterno dell'impresa industriale*

Cristiano Ciappei, Silvia Capacci – *Innovazione di prodotto: competere tra creatività e prestazioni*

Settimio Martinelli, Monja Conti Nibali, Laura Lapenna, Edoardo Zaccardi, Vittorio Coletta – *Dodicesimo Rapporto sulla comunicazione: l'economia della disintermediazione digitale*

Settimio Martinelli, Monja Conti Nibali, Laura Lapenna, Edoardo Zaccardi,
Monica Altieri – Undicesimo Rapporto sulla comunicazione: l'evoluzione
digitale della specie

SITOGRAFIA:

www.ilsole24ore.com

www.corrierecomunicazioni.it

www.pwc.com

www.nielsen.com

www.tuttoandroid.com

www.iphoneitalia.com

www.dday.it

www.primapress.it